

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені
Івана Пулюя

**Кафедра менеджменту
інноваційної діяльності та підприємництва**

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**до проведення практичних занять
з дисципліни «Логістика»**

(для студентів 3-4 курсів усіх форм навчання спеціальності
073 “Менеджмент”)

Тернопіль – 2017

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни “Логістика” (для студентів 3-4 курсів усіх форм навчання спеціальності 073 “Менеджмент”) / Малюта Л.Я. – Тернопіль: ТНТУ, 2017. – 60 с.

У методичних вказівках у відповідності до сформованого лекційного матеріалу з дисципліни «Логістика» подано плани проведення практичних занять, ситуаційні вправи та задачі для вирішення та перелік питань для самоконтролю знань.

У методичних вказівках у відповідності до сформованого лекційного матеріалу з дисципліни «Логістика» подано перелік питань та завдань для самостійної роботи по запропонованій тематиці.

Укладач: Малюта Людмила Ярославівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва.

Рецензенти: Андрушків Богдан Миколайович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва.

Дудкін Павло Дмитрович, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва.

Відповідальний за випуск: Малюта Людмила Ярославівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва.

Розглянуто й затверджено на засіданні кафедри менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва.

Схвалено й рекомендовано до друку методичною комісією факультету економіки та менеджменту.

Складено з урахуванням робочої програми вивчення курсу, методичних розробок інших вузів, а також матеріалів літературних джерел, наведених у рекомендованій літературі.

ВСТУП

Вивчення дисципліни “Логістика” продиктоване докорінними змінами в усіх сферах суспільного розвитку, трансформації усіх видів власності, необхідністю розробки і застосування нових методів, механізмів, технологій як в державному управлінні, так і у підприємницькій діяльності, впровадженням сучасних підходів менеджменту у всіх сферах господарської діяльності.

Метою проведення практичних занять є формування у майбутніх фахівців системних знань і розуміння концептуальних основ логістики, теорії й практики розвитку цього напрямку та набуття навичок самостійної роботи щодо засвоєння навчального матеріалу стосовно сучасних методів управління матеріальними та іншими потоками в сучасних умовах.

Завдання, що мають бути вирішені у процесі проведення практичних занять, виконання завдань самостійної та індивідуальної роботи з дисципліни:

- набуття студентами теоретичних знань з питань концепції, стратегії й тактики логістики та принципів і закономірностей створення й руху матеріальних потоків;

- опанування студентами методичним інструментарієм розроблення та реалізації завдань логістики;

- оволодіння ідеологією концепції та навичками логістичного управління;

- розроблення пропозицій щодо формування та удосконалення логістичних систем і механізмів їх функціонування;

- набуття навичок оцінки економічної ефективності та наслідків здійснення логістичних рішень.

Результатом виконання зазначених видів робіт є засвоєння та використання загальних принципів та закономірностей інтегрованого управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та іншими потоками, створення та функціонування логістичних систем, оптимального управління логістичними процесами за допомогою вирішення конкретних ситуаційних вправ, задач, тестових завдань.

В процесі вивчення даної дисципліни студенти повинні **знати**:

- роль і місце логістики (логістичного менеджменту) у системі управління господарською діяльністю, її концептуальні основи;

- організаційно-методологічні підходи до реалізації логістичних принципів обслуговування споживачів;

- понятійний апарат логістичного менеджменту та вміти його використовувати в професійній діяльності;

- методи оцінювання та визначення ефективності логістичного обслуговування на протязі всього логістичного ланцюга;

вміти:

- використовувати методи, способи і моделі логістичного підходу для аналізу роботи логістичних служб, аналізувати діюче середовище;

- професійно виконувати функції менеджера – логістика, виявляти проблеми та обґрунтовувати постановку мети діяльності логістичної служби;

- розв'язувати виниклі проблеми і вибирати найбільш ефективні варіанти їхніх рішень;

- визначати ефективність управлінських рішень;

- оцінювати потребу у матеріальних, фінансових і інших ресурсах;

- володіти критеріями ефективної реалізації економіко-аналітичних функцій по організації логістичного обслуговування споживачів;

- сприяти впровадженню нових методів логістичного обслуговування у всіх функціональних ланках руху матеріальних потоків.

МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИКИ

Практичне заняття 1

Тема 1. Логістика – інструмент ринкової економіки.

Питання для обговорення

1. Поняття і сутність логістики. Місія, мета, об'єкт, предмет та завдання логістики.
2. Походження терміна, сучасні визначення логістики.
3. Передумови, причини та етапи становлення логістики.
4. Досвід зарубіжних країн у застосуванні логістики.

Ситуаційна вправа для вирішення

«Стратегічно ми йдемо шляхом передачі логістичних послуг провайдерам – великим логістичним фірмам. Так, наприклад, по транспортному напрямку ми знайшли постачальників, котрі відповідають рівню сервісу, який вимагає наша компанія. Тому зараз 95 % поставок продукції у групі «Сармат» здійснюються за допомогою великих логістичних компаній. Але в складському секторі тільки 20 % передано на аутсорсинг. В Україні є досить велика кількість компаній, які здійснюють такі послуги, але, на жаль, рівень цих послуг все ще не відповідає вимогам крупних операторів ринку, і нас в тому числі. Більше того, комплексне обслуговування, котре дозволило б нам віддати всю логістику одному оператору, є поки ще нашою мрією», – ділиться своєю проблемою В'ячеслав Еркес, директор з логістики, закупівлям та планування групи «Сармат».

Завдання: дайте відповіді на запитання по запропонованому кейсу:

1. Як би Ви прокоментували дане висловлювання представника групи «Сармат»?
2. Чому крупним компаніям вигідно передавати весь комплекс логістичних операцій логістичним провайдерам?
3. На вашу думку, як змінився логістичний ринок зі вступом України до СОТ?
4. Чи зможуть конкурувати українські логістичні компанії з приходом на вітчизняний ринок нових іноземних компаній? Які переваги порівняно з іноземними мають українські логістичні компанії?

Питання для самоконтролю знань

1. Проаналізуйте основні поняття логістики.

2. У чому полягає місія, мета, об'єкт логістики?
3. У чому полягає предмет та завдання логістики?
4. Проаналізуйте сучасні визначення логістики.
5. Які передумови, причини розвитку логістики як науки?
6. Які виділяють історичні етапи розвитку логістики?
7. Які виділяють сучасні етапи становлення логістики?
8. Які причини інтеграції логістики як науки?
9. Проаналізуйте досвід зарубіжних країн у застосуванні логістики на практиці господарювання підприємств.

Практичне заняття 2

Тема 2. Концепція і методологічний апарат інтегрованої логістики. Логістичні системи.

Питання для обговорення

1. Засади сучасної концепції логістики.
2. Основні терміни і дефініції логістики.
3. Принципи, правила та функції логістики.
4. Логістичні системи та принципи їх утворення.
5. Основні властивості логістичних систем. Підприємство як логістична система.
6. Класифікація логістичних систем та формування зв'язків між ними.
7. Межі логістичної системи.

Ситуаційна вправа для вирішення

Враховуючи дані таблиці, визначте розмір збитку від несвоєчасності поставок сировини для виробництва кондитерської продукції.

Дані для визначення збитку від несвоєчасності поставок

Найменування виробів	Втрати в обсязі випуску виробів, кг.	Умовно-постійні витрати в собівартості продукції, грн.	Прибуток від одиниці продукції, грн.	Збиток по оплачених санкціям, грн.
Цукерки «Хмарка»	30	240	50	5600
Цукерки «Маска»	18	100	40	1000
Цукерки «Подвійна радість»	40	50	50	800
Цукерки	20	80	100	1000

«Кульбаба»				
Цукерки «Буревісник»	70	150	100	1500
Разом				

Питання для самоконтролю знань

1. Наведіть декілька відомих Вам визначень логістики, порівняйте їх і визначте загальні елементи, що притаманні цим визначенням.
2. Що є об'єктом вивчення логістики?
3. Які задачі ставить і вирішує логістика як наука?
4. Що таке логістичний канал? Які функції він виконує? Назвіть основні види ринків засобів виробництва.
5. Дайте визначення поняттю “система” і “логістична система”.
6. Дайте визначення таким поняттям логістики як: логістична система, логістичний ланцюг, ланка логістичної системи.
7. Що таке логістична функція? Наведіть основні види логістичних функцій.
8. Перерахуйте елементи логістичної системи.
9. Перерахуйте основних учасників логістичної системи.
10. Які межі логістичної системи виділяють при їх формуванні?

Практичне заняття 3

Тема 3. Об'єкти логістичного управління та логістичні операції.

Питання для обговорення

1. Об'єкти логістичного управління. Основні види логістичних операцій.
2. Поняття та показники матеріального потоку. Класифікація матеріальних потоків.
3. Інформаційні та фінансові потоки, їх класифікація.
4. Потоки послуг. Загальні схеми взаємодії потоків.

Ситуаційна вправа для вирішення

Використовуючи відомості, наведені в таблиці, здійснити АВС-аналіз матеріалопотоку, що надійшов на склад підприємства.

Дані про матеріали на складі

№ позиції	Реалізація по позиції, грн	№ позиції	Реалізація по позиції, грн.
1	1200	11	100
2	200	12	200

3	300	13	2300
4	5200	14	300
5	300	15	400
6	900	16	700
7	11500	17	1000
8	1000	18	200
9	800	19	4000
10	8900	20	5100

Питання для самоконтролю знань

1. В чому полягає принципова відмінність логістичного підходу до управління матеріальними потоками в економіці від традиційного?
2. Що мається на увазі під фізичним розподілом матеріальних ресурсів?
3. Охарактеризуйте основні об'єкти логістичного управління.
4. Охарактеризуйте основні види логістичних операцій.
5. За якими ознаками проводиться класифікація матеріальних потоків?
6. Що розуміють під інформаційними потоками? Які ознаки класифікації виділяють?
7. Що розуміють під фінансовими потоками? Які ознаки класифікації виділяють?
8. Охарактеризуйте основні потоки послуг.
9. Чим відрізняється товар від послуги?
10. Наведіть загальні схеми взаємодії потоків на підприємстві.

Практичне заняття 4

Тема 4. Логістична діяльність та логістичні функції.

Питання для обговорення

1. Логістичні процеси і логістична діяльність. Основні види логістичної діяльності.
2. Організація логістичної діяльності.
3. Основні логістичні функції та їх розподіл між різними учасниками логістичного процесу.
4. Інфраструктура логістичних процесів.

Ситуаційна вправа для вирішення

На даний час в Україні все більше великих підприємств віддають перевагу при постачанні ресурсів не підприємствам-виробникам, а логістичним компаніям-посередникам.

Так у минулому ВАТ «Компресор» з метою зменшення витрат на постачання ресурсів формувало прямі комерційні зв'язки з виробниками ресурсів. На сьогодні підприємство працює з постачальниками ресурсів за іншою схемою. Суть її полягає в укладанні довгострокового договору на постачання товарів з фірмою-посередником (оптовою торговою компанією), яка виконує розподільчі функції, має свої склади, транспорт. План-графік постачання складається відділами Управління МТЗ ВАТ «Компресор» та узгоджується з постачальником. Замовлення на постачання ресурсів оформляються у вигляді специфікації до договору, яка є його невід'ємною частиною. Сформоване замовлення одночасно є і замовленням, і документом, що реєструє поставку та одержання товару.

Завдання: проаналізуйте, чому закупівля у посередника може бути вигідніша ніж безпосередньо у виробника?

Питання для самоконтролю знань

1. Що таке логістична діяльність? Наведіть основні види.
2. Що таке логістична функція? Наведіть основні види логістичних функцій.
3. Проаналізуйте процес організації логістичної діяльності на підприємстві.
4. Проаналізуйте основні логістичні функції та механізм їх розподіл між різними учасниками логістичного процесу.
5. Проаналізуйте інфраструктура логістичних процесів.

Практичне заняття 5

Тема 5. Логістичний менеджмент в системі загального менеджменту.

Питання для обговорення

1. Визначення та місце логістичного менеджменту.
2. Інтеграція функцій управління бізнес-процесами в рамках логістичного менеджменту. Логістичний мікс «7R».
3. Взаємодія логістичного менеджменту з маркетингом, з фінансовим та виробничим менеджментом.
4. Логістика і стратегічне планування.
5. Види організаційних структур управління логістикою.

Ситуаційна вправа для вирішення

Ви працівник відділу логістики. Вам необхідно прийняти рішення, який вид матеріальних запасів виробництва доцільніше утримувати на складі. Підприємство протягом року має обсяг реалізації продукції 75520 тис. грн. Середньорічні залишки товарів групи А склали 32 000 тис. грн, товарів Б – 43500 тис. грн. Визначити коефіцієнт оборотності оборотних засобів, коефіцієнт закріплення оборотних засобів та тривалість одного обороту.

Питання для самоконтролю знань

1. В чому проявляється взаємодія (інтерфейс) менеджменту, маркетингу і логістики?
2. Перерахуйте задачі, які вирішуються службою логістики спільно зі службою маркетингу.
3. У чому полягає інтеграція функцій управління бізнес-процесами в рамках логістичного менеджменту?
4. В чому полягає правило “семи R-s” (логістичного міксу)?
5. Назвіть основні види функціональних логістичних підсистем.
6. У чому полягає інтеграція логістики і стратегічного планування?
7. Які виділяють види організаційних структур управління логістикою?

МОДУЛЬ 2. ФУНКЦІОНАЛЬНО-БАЗОВИЙ ПОДІЛ ЛОГІСТИКИ. ОСНОВНІ ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПІДСИСТЕМИ ЛОГІСТИКИ

Практичне заняття 6

Тема 6. Логістика закупівель.

Питання для обговорення

1. Завдання і функції закупівельної логістики.
2. Процес придбання матеріалів.
3. Планування і забезпечення виробництва матеріалами. Види потреб в матеріалах.
4. Методи визначення потреб в матеріалах.

Ситуаційні вправи для вирішення

Ситуаційна вправа 1.

Агрофірма «Семенівська» має молочно-м'ясний напрямок спеціалізації виробництва. Середня чисельність працівників господарства складає до 300 осіб, тобто агрофірма може бути віднесена до сільськогосподарського підприємства середніх розмірів. Для забезпечення потреб виробництва в матеріальних ресурсах в агрофірмі створена система матеріально-технічного забезпечення, до основних функцій якої віднесено: планування закупівель, вибір постачальників та укладання з ними договорів постачання, організація зберігання, комплектації і доставки матеріальних ресурсів підрозділам-замовникам, управління виробничими запасами.

В цілому система матеріально-технічного забезпечення (МТЗ) агрофірми «Семенівська» функціонує задовільно – підприємство має налагоджений механізм забезпечення виробництва всіма необхідними матеріальними ресурсами. Але система МТЗ агрофірми має суттєві недоліки, які пов'язані насамперед з тим, що виконання окремих функцій з МТЗ покладене на керівників господарства та працівників окремих виробничих підрозділів.

Так, плануванням потреби в матеріально-технічних ресурсах займається заступник голови правління з виробництва та заступник голови правління з фінансових питань за участю керівників функціональних підрозділів, які надають вихідну інформацію для формування плану матеріально-технічного забезпечення. За забезпечення матеріальними ресурсами для рослинництва – насінням, засобами захисту рослин, мінеральними добривами – відповідає головний агроном господарства, за забезпечення технічними засобами і запасними частинами до них – головний інженер. Договори з підприємствами-постачальниками укладає безпосередньо голова правління агрофірми.

Завдання: дайте відповіді на запитання:

1. Чому система МТЗ агрофірми не може працювати оптимально?
2. Які недоліки системи МТЗ агрофірми Ви можете назвати?
3. Які організаційні перетворення в системі МТЗ агрофірми можна було б запропонувати (врахуйте при цьому, що агрофірма – це середнє за розмірами підприємство)?

Ситуаційна вправа 2.

Враховуючи дані таблиці розрахуйте рейтинг постачальників і визначте оптимального постачальника для укладення договору поставок.

Дані для визначення рейтингу постачальників

Критерій вибору постачальників	Питома вага критерію	Оцінка значення критерію за 10бальною шкалою постачальника 1	Оцінка значення критерію за 10бальною шкалою постачальника 2	Створення питомої оцінки по постачальнику 1	Створення питомої оцінки по постачальнику 2
Надійність поставки	0,30	2	6		
Ціна	0,25	4	4		
Якість товару	0,15	6	7		
Умови платежу	0,15	5	4		
Можливість позапланових поставок	0,10	8	7		
Фінансовий стан постачальника	0,05	2	4		
Разом	1,00				

Питання для самоконтролю знань

1. Дайте визначення закупівельної логістики.
2. Сформулюйте цілі закупівельної логістики.:
3. Вкажіть основні функції логістики закупівель.
4. Розкрийте складові процесу придбання матеріалів.
5. Дайте класифікацію методів визначення потреби матеріалів.
6. У чому суть детермінованих методів розрахунку потреби в матеріалах?
7. Вкажіть переваги стохастичних методів розрахунку очікуваної потреби в матеріалах.
8. Проведіть аналіз методів планування матеріального забезпечення виробництва.

Практичне заняття 7

Тема 7. Виробнича логістика.

Питання для обговорення

1. Завдання і функції виробничої логістики.
2. Основи управління матеріальними потоками у виробництві. Основні правила пріоритетів у виконанні замовлень.

3. Організація матеріальних потоків.
4. Виштовхувальні та витягувальні системи управління матеріальними потоками у виробничій логістиці.
5. Специфічні мікрологістичні системи управління матеріальними потоками (MRP, MRP-1, MRP-2, КАНБАН, ОПТ, DRP та ін).

Ситуаційні вправи для вирішення

Ситуаційна вправа 1.

Враховуючи дані таблиці, визначите загальні витрати на закупівлю ресурсів для забезпечення виробничого процесу.

Дані для визначення загальних витрат на закупівлю ресурсів для потреб
виробництва

Місяць	Ціна, грн.	Обсяг поставок	Оплата ресурсів до моменту поставки
Січень	6	1000	
Лютий	6,2	1000	
Березень	6,3	1000	
Квітень	6,5	1000	
Травень	6,5	1000	
Червень	7	1000	
Липень	7,1	1000	
Серпень	7,2	1000	
Вересень	7,5	1000	
Жовтень	8	1000	
Листопад	8	1000	
Грудень	8,1	1000	
Витрати на закупівлю	-	-	
Витрати на зберігання	-	-	
Витрати на транспортування	-	-	
Загальні витрати	-	-	

Відомо також, що витрати на транспортування становлять 5000 грн. за одну доставку вантажу; витрати на утримання запасів рівні 24 грн. за одиницю ресурсів на рік.

Визначити загальні витрати при закупівлі ресурсів.

Ситуаційна вправа 2.

Визначте середній запас відвантаженої продукції за рік на склад, швидкість і час обігу товару по кожному найменуванню продукції, використовуючи дані таблиці

Дані про запаси товарів на складі

Найменування товарів	Реалізація, тон (320 днів)				
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	Всього
Цукор	430	560	850	470	2310
Мука	1200	890	750	1000	3840
Рис	120	350	280	190	940
Всього:	1750	1800	1880	1660	7090

Питання для самоконтролю знань

1. Вкажіть об'єкти вивчення виробничої логістики.
2. У чому полягає основне завдання виробничої логістики?
3. Які існують системи управління матеріальними потоками у виробництві?
4. У чому відмінність виштовхуючої і витягаючої систем управління матеріальними потоками?
5. Вкажіть структуру внутрішньовиробничої логістики.
6. Що слід розуміти під циклом виконання замовлення?
7. Розкрийте структуру циклу виконання замовлення.
8. Як розрахувати тривалість циклу замовлення?
9. Вкажіть форми організації руху матеріальних потоків.
10. Сформулюйте переваги і недоліки MRP-систем?
11. Особливості управління матеріальними потоками «точно вчасно».

Практичне заняття 8

Тема 8. Управління запасами як елемент логістичного управління.

Питання для обговорення

1. Витрати в системі управління запасами.
2. Основні види запасів.
3. Системи регулювання запасів.
4. Стратегії управління запасами.

Практичні завдання для вирішення

Задача 1.

Використовуючи дані таблиці, визначте основні параметри замовлення ресурсів для підприємства, зокрема: оптимальний розмір замовлення за формулою Вільсона, кількість замовлень ресурсів протягом року, оптимальний час між двома замовленнями, точка наступного замовлення.

Дані для розрахунку оптимального розміру замовлення.

Параметр	S, од	C _о , грн.	I, грн.	T, дні	$\tau_{зп}$, дні
Величина	1000	10	0,5	250	3

Задача 2.

Річна потреба в деталях 2250 один., число робочих днів у році – 230 днів, оптимальний розмір замовлення – 65 один., час постачання – 15 днів, можлива затримка постачання – 3 дні. Визначити параметри системи з фіксованим розміром замовлення.

Порядок розрахунку параметрів системи управління запасами з фіксованим розміром замовлення представлено в таблиці.

Розрахунок параметрів системи управління запасами з фіксованим розміром замовлення

№п.п	Показник	Порядок розрахунку
1	Потреба, натур. один.	вихідна інформація
	Оптимальний розмір замовлення, натур. один.	формула Вільсона
3	Час постачання, дн.	вихідна інформація
4	Можлива затримка постачання, дн.	вихідна інформація
5	Середньодобове споживання, натур. один. /дн.	(1): кількість робочих днів
6	Строк споживання замовлення, дн.	(2) : (5)
7	Очікуване споживання за час постачання, натур. один.	(3) * (5)
8	Максимальне споживання за час постачання, натур. од.	[(3) + (4)] * (5)
9	Страховий запас, натур. один.	(8) - (7)
10	Граничний рівень запасу, натур. один.	(9) + (7)
11	Максимальний бажаний запас, натур. один.	(9) + (2)
12	Строк витрати запасу до граничного рівня, дн.	[(11) - (10)] : (5)

Задача 3.

Розрахувати параметри системи управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, якщо річна потреба в матеріалах (S) – 2555 од., число робочих днів у році (N) – 225 днів, оптимальний розмір замовлення (ОРЗ) – 55 од., час постачання (T) – 15 днів, можлива затримка постачання $\tau_{зп}$ – 3 дні.

Порядок розрахунку параметрів системи управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями представлено в таблиці.

Розрахунок параметрів системи управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями

Показник	Порядок розрахунку
1. Потреба, натур. один.	вихідна інформація

2. Інтервал часу між замовленнями, дн.	$I = N : \frac{S}{OPЗ}$,
3. Час постачання, дн.	вихідна інформація
4. Можлива затримка постачання, дн.	вихідна інформація
5. Очікуване середньодобове споживання, натур. один. /дн.	(1) : кількість роб. днів
6. Очікуване споживання за час постачання, натур. один.	(3) * (5)
7. Максимальне споживання за час постачання, натур. один.	[(3) + (4)] * (5)
8. Страховий запас, натур. один.	(7) - (6)
9. Максимальний бажаний запас, натур. один.	(8) + [(2) * (5)]
10. Розмір замовлення (партії постачання), натур. один.	формула Вільсона

Питання для самоконтролю знань

1. Які витрати є в системі закупівлі і зберігання матеріалів?
2. Як розрахувати норму складських витрат?
3. Що таке «матеріальні запаси»?
4. Які причини появи матеріальних запасів?
5. Вкажіть основні види запасів.
6. Що слід розуміти під системою регулювання запасів?
7. Дайте визначення поняттю «точка замовлення».
8. Що розуміють під розміром замовлення?
9. Вкажіть моделі формування запасів.
10. Розкрийте зміст основних стратегій управління запасами

Практичне заняття 9

Тема 9. Розподільча логістика.

Питання для обговорення

1. Поняття і сфери застосування логістики розподілу.
 2. Канали розподілу товарів.
 3. Форми доведення товару до споживача.
 4. Організація дистрибуції матеріалів та готової продукції.
 5. Логістичні посередники в дистрибуції, їх класифікація та функції.
- Координація та інтеграція дій логістичних посередників.

Ситуаційні вправи для вирішення

Ситуаційна вправа 1.

На початку 90-х років XX сторіччя компанія NIKE, яка спеціалізується на виробництві спортивної одєжі та взуття провела докорінну реорганізацію європейської дистриб'юторної мережі.

Спочатку компанія NIKE працювала в Європі через місцевих дистриб'юторів в кожній країні. У 80-х роках XX сторіччя ринок настільки зріс, що компанія прийняла рішення викуповувати своїх дистриб'юторів, перетворюючи викуплені компанії в дочірні підприємства. Разом з цим дистриб'ютори працювали в основному автономно. Як наслідок існував дуже широкий діапазон рівней обслуговування, який різнився в кожній країні. Практично не існувало ніякої координації в сфері розподілу товарів. У 1991 році компанія NIKE прийняла рішення про централізацію своєї діяльності в Європі. У 1992 році було створено Європейській центр дистрибуції (ЄЦД) в місті Лаакдаль, Бельгія. Централізована діяльність здійснювалась таким чином: після прибуття в Лаакдаль вироби проходили декілька етапів:

1. Контейнери вивантажуються з річкових барж і відкриваються, потім з контейнерів достаються ящики з виробами, після чого на ящики наносяться штрих-коди та вони розміщуються на спеціальних паллетах.
2. Потім вироби проходять контроль якості, який здійснює команда з 12 робітників. Крім перевірки розмірів виробів контролери намагаються виявити дефекти та проводять контрольне прання виробів.
3. Після контролю якості вироби направляються на складське зберігання.
4. Коли наближається дата постачання продукцію перевозять на дільницю сортування та розподілу. На дільниці провадиться класифікація продукції та її розподіл по замовленнях. Для цього використовується комп'ютерний термінал, який дозволяє одночасно обробляти до 160 замовлень.
5. Потім продукція переміщується в відділ переробки де згідно зі специфічними вимогами споживачів здійснюється її маркування та спеціальне пакування.
6. Швейні вироби пакують у коробки на дільниці пакування після проходження спеціальної комп'ютеризованої процедури контролю. Коробки з взуттям сканують визначаючи, чи необхідні вироби там знаходяться, потім коробки автоматично опечатують.
7. Коробки з товаром автоматично збирають у партії відправлення згідно з замовленнями та країною призначення. Товари готові до відправлення.

Завдання: дайте відповіді на запитання:

1. Які недоліки мала система дистрибуції яка використовувалась компанією Nike до 1992 року?
2. Яким чином логістичний процес, що використовується в Лаакдалі, забезпечує конкурентні переваги для компанії Nike?
3. За рахунок чого компанія Nike забезпечує в Європі прийняті в компанії стандарти обслуговування клієнтів?

Ситуаційна вправа 2.

Користуючись правилом Рейлі встановити пропорцію закупок, які виконують в містах А і В мешканці розташованого між ними міста С. Розглянемо такий приклад: в якій мірі мешканці м. Гайсина здійснюють покупку (Пв) у віддаленій Вінниці (94 км, населення 387 тис.чол.) порівняно з покупками (Пу) в ближчій Умані (64 км, населення 94 тис.чол.). Визначити межі сфери "байдужості" між двома центрами, в якій мешканці будуть рівною мірою здійснювати покупки в обох центрах. Визначені межі сфери "байдужості" характеризуватимуть територіальний діапазон впливу ринку. Очевидно, що таким чином визначені сфери впливу Вінниці, наприклад, на трасах Вінниця - Умань, Вінниця - Хмельницький, Вінниця - Бердичев, пролягатимуть на різних відстанях залежно від показників окремих міст.

Ситуаційна вправа 3.

Знайти координати розміщення гуртової бази (центрального складу) з врахуванням існуючого розташування на певній території постачальників, які мають координати X_i, Y_i і споживачів (об'єктів роздрібної торгівлі), які мають координати X_j, Y_j , місце яких і конкретні координати показано на рисунку.

Пропозиція постачальників p_i задана даними: (200; 150; 450).

Попит на товари кожного магазину q_j заданий даними: (100; 300; 100; 150; 150).

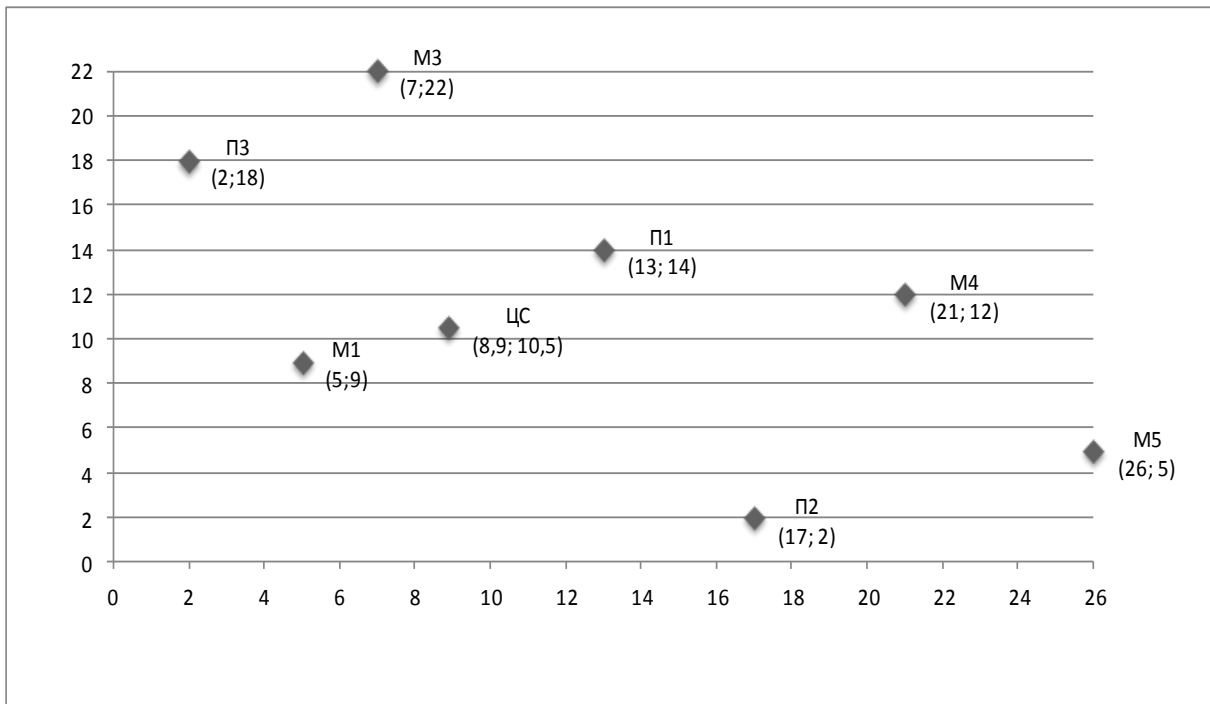


Рис. Розміщення постачальників та магазинів

Питання для самоконтролю знань

1. Дайте визначення логістики розподілу.
2. Яка мета розподільчої логістики?
3. Які завдання розподільчої логістики?
4. У чому полягає відмінність понять «канал розподілу» і «логістичний канал»?
5. Особливості системи побудови каналів розподілу.
6. Вкажіть типи посередників в каналах розподілу.
7. Вкажіть форми доведення товару до споживача.
8. Що таке «розподільчий центр»?
9. Які функції розподільчого центру?

Практичне заняття 10

Тема 10. Логістичний підхід до обслуговування споживачів.

Питання для обговорення

1. Технологія роботи з клієнтами. Поняття послуги і логістичного сервісу.
2. Об'єкти логістичного сервісу.
3. Параметри і характеристика системи логістичного сервісу.
4. Критерії якості логістичного обслуговування.
5. Логістичний сервіс та методика розрахунку логістичних затрат.

6. Стан і перспективи розвитку логістичного сервісу.

Питання для самоконтролю знань

1. Розкрийте поняття логістичного сервісу.
2. В чому суть логістичного відношення продуцентів до товару-послуги?
3. Назвіть причини необхідності розробки стратегії фірми у сфері логістичного обслуговування споживачів.
4. Наведіть послідовність дій, що дозволяють сформувати систему логістичного сервісу.
5. Охарактеризуйте основні категорії робіт і операцій у сфері логістичного обслуговування.
6. Наведіть структурні компоненти логістичного сервісу.
7. Покажіть залежність економічних показників діяльності підприємства від рівня наданого споживачам логістичного сервісу.
8. Перерахуйте якісні показники рівня логістичного обслуговування споживачів. Назвіть найбільш значимі з них.
9. Що таке логістичні витрати?
10. Назвіть форми організації логістичного сервісу.
11. Охарактеризуйте тенденцію впровадження логістичних сервісних структур на ринок інформаційних послуг.

Практичне заняття 11

Тема 11. Логістика складування.

Питання для обговорення

1. Роль складів при виробництві і розподілі продукції. Основні види складів.
2. Процеси складування на підприємстві.
3. Сучасні тенденції формування складської мережі підприємства.
4. Оцінка роботи складів. Типові логістичні рішення при оптимізації складської підсистеми.
5. Розподільчі центри та їх розміщення.

Ситуаційні вправи для вирішення

Ситуаційна вправа 1.

Визначте вантажопереробку складу, якщо відомо, що вантажообіг ділянки вантаження 500 т, вантажообіг ділянки зберігання 352 т, вантажообіг ділянки комплектування 180 т, вантажообіг сортування 105 т.

Ситуаційна вправа 2.

На підставі наступних даних визначте коефіцієнт нерівномірності надходження (відпуску) вантажу зі складу.

Вихідні дані для визначення коефіцієнта нерівномірності надходження (відвантаження) подані у таблиці.

Місяць	Значення, т
Січень	368
Лютий	520
Березень	480
Квітень	490
Травень	390
Червень	450

Ситуаційна вправа 3.

На підставі наступних даних визначте питомий складський вантажообіг, якщо відомо, що площа складу становить 300 м^2 .

Вихідні дані для визначення питомого складського вантажообігу представлені у таблиці.

Місяць	Значення, т
Січень	510
Лютий	490
Березень	390
Квітень	450
Травень	520
Червень	450

Питання для самоконтролю знань

1. Яке основне призначення складу?
2. На які групи діляться склади?
3. Які різновиди складів існують по їх функціональному призначенню?
4. Опишіть основні функції складу.
5. Які складські послуги Ви знаєте?
6. Перерахуйте комплекс складських операцій.
7. Що слід розуміти під внутрішньоскладським транспортуванням?
8. Вкажіть існуючі форми складування. Які їх переваги і недоліки?
9. Як змінюються витрати при збільшенні кількості складів у логістичній системі?
10. Що слід розуміти під централізованою системою складування?

11. Як визначається розмір корисної площі складу?
12. Вкажіть групи техніко-економічних показників оцінки роботи складу.

Практичне заняття 12

Тема 12. Транспортна логістика.

Питання для обговорення

1. Суть і завдання транспортної логістики.
2. Логістична оцінка видів транспорту. Способи перевезення вантажів.
3. Тарифікація перевезень і визначення витрат на перевезення.
4. Вибір перевізника. Маршрутизація перевезень.

Ситуаційні вправи для вирішення

Ситуаційна вправа 1.

Скласти шахову відомість квартального вантажообігу заводу за даними, поданими у таблиці.

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ РОЗРАХУНКІВ

Номер марш руту	Маршрут			Відстань в один кі- нець, м	Квартальний вантажобіг
	звідки	куди	найменування вантажу		
1	Склад шихти	Ливарний цех	Шихтовий матеріал	130	1200
2	Ливарний цех	Механічний цех	Лиття	400	1000
3	Склад металу	Ковальський цех	Метал для поковок	120	250
4	Ковальський цех	Механічний цех	Поковки	240	200
5	Склад металу	Механічний цех	Чорний метал	200	230
6	Склад допоміжних матеріалів	Механічний цех	Допоміжні матеріали	280	100
7	Механічний цех	Склад готової продукції	Готова продукція	150	1100

Ситуаційна вправа 2.

Розрахувати загальні витрати при транспортуванні різними видами транспорту, вантажі різної маси і визначити оптимальний вид транспорту при доставці вантажів, використовуючи дані таблиці.

Дані про витрати при доставці вантажу різними видами транспорту

Види транспорту	Постійні витрати, тис. грн.	Змінні витрати на 1 кг вантажу, тис. грн.	Загальні витрати на доставку вантажу, тис. грн. при вазі вантажу в тонах		
			100	200	500
	F_i	V_i	Q_i		
Залізничний транспорт	50000	0,05			
Автотранспорт	30000	0,10			
Повітряний транспорт	10000	0,25			
Водний (морський) транспорт	5000	0,40			

Питання для самоконтролю знань

1. Які задачі вирішує транспортна логістика?
2. У чому полягає завдання вибору виду транспорту?
3. Які існують види транспорту?
4. Вкажіть за і проти основних видів транспорту.
5. Які чинники враховують при виборі транспортного засобу?
6. Що розуміють під вантажопотоком?
7. Дайте класифікацію вантажопотоків.
8. За допомогою яких графічних елементів оформляються, вантажопотоки?
9. Намалюйте шахову відомість вантажообігу
10. Вкажіть етапи планування перевезень.
11. У чому полягає особливість термінальних перевезень?
12. Які схеми організації транспортного процесу застосовуються на практиці?
13. Що слід розуміти під інтермодальними перевезеннями?
14. Кого слід вважати перевізником, а кого відправником вантажу?

Практичне заняття 13

Тема 13. Інформаційне забезпечення логістики. Інформаційна логістика.

Питання для обговорення

1. Значення і завдання інформації в логістиці.
2. Інформаційні логістичні системи.
3. Побудова і функції інформаційних логістичних систем.
4. Закордонна практика інформаційного забезпечення управління матеріальними потоками.

Питання для самоконтролю знань

1. Назвіть завдання інформаційної логістики.
2. Що слід розуміти під інформаційним потоком?
3. Вкажіть варіанти взаємодії матеріальних і інформаційних потоків.
4. Що слід розуміти під інформаційною логістичною системою?
5. Які вимоги пред'являються до інформаційних систем логістики?
6. Що розуміють під ієрархічною структурою інформаційної логістичної системи?
7. У чому відмінність вертикальної та інтегральної інтеграції?
8. На яких принципах формуються інформаційні логістичні системи?

Практичне заняття 14

Тема 14. Економічне забезпечення логістики.

Питання для обговорення

1. Структура та обсяги логістичних витрат. Вплив логістичних витрат на ринкову вартість продукції.
2. Підвищення ефективності виробництва продукції та послуг за рахунок управління логістичними витратами.
3. Концепція мінімізації загальних витрат та максимізації прибутку підприємства.
4. Логістика як фактор підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Вплив логістики на дохідність активів підприємства.

Ситуаційна вправа для вирішення

Американська компанія планує розширити свою діяльність і почати працювати в Європі. Компанія розглядає ряд варіантів, кожний з яких передбачає фіксовану річну виплату (за оренду, страхування й інші накладні

витрати) і змінні витрати, обсяг яких залежить від загального потоку операцій (вантажопереробки, заробітної плати і т. д.). Ці витрати в узагальненому вигляді подані в таблиці.

Альтернативний варіант	Постійні витрати, євро	Змінні витрати, євро
A. Експортування продукції, що виробляється на наявних підприємствах	800000	900
B. Використання місцевого дистриб'ютора	2400000	700
C. Відкриття місцевого підприємства для остаточного доведення продукції	9000000	520
D. Відкриття виробничих підприємств із обмеженою потужністю	8000000	360
E. Відкриття більших виробничих підприємств	12000000	440

Як альтернатива, звичайно, компанія може взагалі не виходити на ринок, а видати ліцензію місцевому виробникові, що буде випускати її продукцію й виплачувати їй роялті близько 2 % обсягу продажів у грошовому виразі.

Які можуть бути підходи до рішення, якщо планується продавати приблизно 10 000 одиниць за рік при цільовому показнику внеску в прибуток 10 %?

Питання для самоконтролю знань

1. Проаналізуйте вплив логістичних витрат на ринкову вартість продукції.
2. Як формується механізм забезпечення підвищення ефективності виробництва продукції та послуг за рахунок управління логістичними витратами?
3. Як формується концепція мінімізації загальних витрат та максимізації прибутку підприємства?
4. Які фактори логістичної концепції господарювання підвищують конкурентоспроможність суб'єктів підприємництва?
5. Охарактеризуйте показник прибутку на інвестований капітал при визначенні конкурентоспроможності окремих видів господарювання.

ПІДСУМКОВІ КОМПЛЕКСНІ СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ

СИТУАЦІЙНА ЗАДАЧА 1

Розташований у Києві виробничий-складський комплекс «Хлібосол» (ВСК) обслуговує 50 магазинів, які торгують напівфабрикатами. 20 магазинів співробітничать із ВСК безпосередньо, а інші 30 – через два розподільні регіональні центри в Львові і Одесі, за кожним з яких закріплено по 15 магазинів.

ВСК «Хлібосол» розмістився в одній будівлі, яка містить склад і дві виробничі лінії з виготовлення рибних і м'ясних виробів. Склад загальною площею 2650 м² знаходиться у центрі будівлі на мінімальній відстані від виробничих ліній і містить склад сухого зберігання місткістю 1052 палетомісць, холодильник на 400 палетомісць (температура зберігання від +1°C до +18°C) і морозилці на 1300 палетомісць (від -18°C до -24°C). Також компанія використовує окрему будівлю місткістю 1000 палетомісць для зберігання пакувальних матеріалів.

Склад оснащений електричними штабелерами вантажопід'ємністю до 1500 кг на висоту до 7 м та електричними візками, які використовуються для збору замовлень і їх переміщення у зону відвантаження.

ВСК функціонує цілодобово, 7 днів на тиждень, 365 днів на рік, без зупинок. Для всіх співробітників складу встановлено 12-годинну робочу зміну при графіку роботи: два дні робочих, два – вихідних. У денній зміні працює 30 осіб, у нічну майже половина – 16.

Обов'язки нічних змін, як правило, зводяться до збирання замовлень магазинів і виробничих ліній, отримання продукції з виробництва і виконання відвантажень на експорт. Обов'язками денних змін є приймання продукції і відвантаження замовлень, зібраних нічною зміною.

При *прийманні продукції* кожну машину оглядає координатор, звертаючи особливу увагу на зовнішній вигляд продукції і цілісність упаковки. Оскільки для деяких видів продукції важливо враховувати їх температуру під час вступу, то компанією були складені норми температури для охолодження продукції. Наприклад, для заморожених товарів температура не повинна перевищувати – 17,9°C.

Хоч уся продукція надходить із ветеринарними свідоцтвами і сертифікатами відповідності, існує перелік товарів, приймання яких проводиться лише у присутності представника служби контролю якості (спеціаліста лабораторії). Він приймає участь в огляді і робить забір проб для аналізу.

Остаточне приймання товару за кількістю виконує координатор, заносючи одержані дані у контрольний лист. Після звірки контрольного листа і отримання дозволу від служби контролю якості, виконується оформлення документів на товар і внесення їх до інформаційної системи.

Управління запасами. На складі раз на тиждень формується спеціальний звіт за всією товарною номенклатурою, у якому ключовими параметрами для менеджерів групи є продаж за тиждень і рівень запасу.

Оцінка поточного рівня запасу проводиться за допомогою значень мінімального, оптимального і максимального рівнів запасу. Якщо рівень запасу нижчий за мінімальне значення, то обов'язково проводиться допоставка. Питання лише в тому, скільки замовити. Бажано, щоб на момент наступного звіту запас опинився у допустимому інтервалі.

Якщо поточний запас перебуває в інтервалі між мінімальним і максимальним значеннями або трохи перевищує максимум, то потрібно буде провести розрахунок складського залишку через тиждень. Зробити це можна, порівнявши обсяги продажу за попередній тиждень із прогнозованим рівнем продажу на наступний. На основі отриманих результатів ухвалюється рішення про замовлення і його обсяг. У деяких випадках висновок про необхідність допоставки можна зробити, ґрунтуючись на даних про обсяг продажу за попередній тиждень і залишки на складі певних видів продукції.

Проаналізувавши, таким чином, залишки за усією номенклатурою, менеджери матеріальної групи формують замовлення і розклад надходження на тиждень вперед. Потім, після одержання замовлення від магазинів, складається розклад відправок і графік роботи співробітників.

Управління замовленнями і відвантаження продукції. На складі існує відділ з роботи із покупцями, який двічі на тиждень приймає від магазинів замовлення на постачання продукції. Окрім функцій прийому й обробки замовлень цей відділ відповідає за підтримку одноманітності товарної номенклатури складу і магазинів, а також складання розкладів приходів і відправок.

Всі отримані замовлення розбиваються на групи по даті доставки і магазинам, від яких одержані заявки. На вказану в заявці дату для певного магазину формується одне замовлення. Після чого проводиться його перевірка на відповідність об'ємам кузовів наявних автомобілів. За необхідністю замовлення корегується. Потім його відправляють до магазину на підтвердження, у процесі чого магазин може внести до замовлення зміни. Після закінчення процедури узгодження остаточно сформоване замовлення надходить на склад, де його і збирають. Як правило, збирання закінчується хвилин за 30-40 до подачі машини, за цей час перевіряється комплектність замовлення, що

дозволяє уникнути недостачі і надлишків товару під час відвантаження. Перед відвантаженням товару проводиться перевірка його температури, і лише після цього товар завантажують в кузов автомобіля.

Оформляються супровідні документи (ветеринарне свідоцтво, посвідчення якості тощо), завіряються накладні необхідною печаткою і підписами. Після цього машину зважують. Якщо різниця реальної ваги машини і ваги, указаної в товарно-транспортній накладній, складає більше 50 кг, то автомобіль відправляється на додатковий огляд. І лише після з'ясування, а по можливості, і усунення причин зміни ваги машина випускається на маршрут.

ВСК «Хлібосол» має власний парк автомобілів з 15 машин, за допомогою яких поставляє продукцію до магазинів Київської і Львівської областей. Магазины Одеської області обслуговуються місцевою транспортною компанією «Транспост».

За 2014 рік зі складу ВСК було здійснено 18 423 відправки, тобто в середньому 50 відвантажень на день і 1 535 – за місяць.

Завдання:

1. Описати організаційну структуру і специфіку логістичної системи компанії.
2. Діагностувати проблемну ситуацію у компанії, пов'язану із логістичною діяльністю.
3. Виходячи із розв'язання проблемної ситуації, обґрунтувати заходи щодо удосконалення логістичної діяльності компанії.

СИТУАЦІЙНА ЗАДАЧА 2

Пан Іванов, менеджер з аналізу логістичних витрат ПрАТ «Зоря» (далі Зоря), зіткнувся таким завданням. Новий директор з логістики, пан Смирнов, одержав лист від фірми «Русь» (далі Русь) – єдиного замовника компанії серед крупних роздрібних торговців товарами масового попиту, яка має претензії до роботи Зорі. Зокрема, Русь вказує на такі недоліки:

- дуже часті випадки браку запасів;
- низький рівень обслуговування і повільна реакція на сервісні запити;
- високі ціни на продукцію.

Лист попереджав, що якщо Зоря хоче залишитися постачальником Русі, вона повинна:

- 1) забезпечити пряму доставку замовлень безпосередньо в роздрібні магазини чотири рази на тиждень (замість трьох);
- 2) встановити автоматизовану довідкову систему (вартість 10 тис. у.о.) для прискорення реакції на запити клієнтів;

3) знизити ціни на продукцію на 5%.

Хоча попередній директор з логістики вже збирався запровадити запропоновані клієнтом зміни, пан Смирнов вчинив інакше. Він зажадав, щоб Іванов провів детальний аналіз прибутковості за всіма напрямками діяльності компанії Зоря. При цьому він попросив, щоб аналіз був підготовлений у вигляді електронних таблиць, що дозволять ґрунтовно вивчити результати. Іванов ніколи раніше цього не робив, але завдання потрібно було виконати за добу.

Довідка про компанію Зоря. Зоря займає п'яте місце за об'ємом виробництва шоколаду і шоколадних цукерок на українському ринку. Підприємство було засноване в Києві у 1992 році. Після невдалих спроб завоювати європейський ринок, фірма обмежилася в основному місцевими операціями.

Зараз фірма виготовляє і поставляє свою продукцію трьома типами підприємств роздрібною торгівлі:

- бакалійним магазинам;
- аптекам;
- крупним магазинам (супермаркетам), що реалізують товари масового споживання.

Найбільша частка продажу зосереджена на бакалійному сегменті, де 36 магазинів щорічно купують 40 тис. од. продукту і приносять компанії понад 50 % доходу.

У аптечному сегменті на 39 торговельних підприємств припадає щорічно 18 тис. од. продукту – понад 27 % річного доходу.

У сегменті товарів масового попиту у Зорі є лише один клієнт, що має в своєму розпорядженні три торговельні точки і забезпечує щорічно 22 од. продукції – 22 % доходу компанії.

Весь розподіл здійснюється безпосередньо доставкою в магазини, причому водії займаються ще і прийманням залежаних продуктів, які підлягають поверненню, а також розміщенням доставлених товарів в торгових залах і підсобних приміщеннях.

Нещодавно Зоря розпочала активні пошуки шляхів розширення своєї ринкової частки у сегменті товарів масового споживання, які мають високий потенціал прибутковості. Проте, хоча фірмі в основному відома загальна ринкова ситуація, сегментний аналіз споживачів вона ніколи не виконувала.

Статистика діяльності. Нещодавно пан Іванов відвідував семінар, присвячений аналізу витрат по видах діяльності (бізнес-процесам, операціям). Він вирішив застосувати набуті знання до конкретної ситуації, але не був упевнений в тому, що точно знає, як це зробити. Він не цілком розумів зв'язок між калькуляцією витрат за видами діяльності і сегментним аналізом прибутку,

але був упевнений, що першим кроком має бути визначення відповідних витрат. Іванов дістав копію останнього звіту про прибутки і збитки Зорі (табл.1). Крім того, у нього була інформація про логістичні витрати по видах діяльності підприємства (табл.2).

Таблиця 1

Звіт про фінансові результати

Показник	Величина, тис. грн
Дохід	153 615, 00
Чистий дохід з продажів	150 400, 00
дохід, інші доходи	3 215, 00
Витрати	144 284, 20
Собівартість проданих товарів	84 000, 00
Інші витрати виробництва	5660, 00
Маркетингові та інші витрати	52 151, 20
платежі	2 473, 00
Прибуток	9 330, 80
Податок на прибуток	4 198, 86
Чистий прибуток	5 131, 94

Таблиця 2

Щорічні логістичні витрати по основних сегментах (в тис. грн)

Категорія витрат \ Напрямок діяльності	Продукція для бакалії	Продукція для аптек	Товари масового попиту
Витрати на підтримку запасів (у.о./доставка)	1,8	1,2	2,8
Витрати на інформацію (річні)	1 000,0	8 000,0	1 000,0
Витрати на доставку (у.о./доставка)	5,0	5,0	6,0
Питомі торгові витрати	1,9	2,3	1,5

Всі поставки здійснюються безпосередньо в торгові точки – двічі на тиждень в бакалійні магазини, раз на тиждень – у аптеки і тричі – у магазини масового попиту.

Для підтримки зворотного зв'язку зі споживачами і відстежування продажу Зоря встановила сканувальні пристрої, що забезпечують надходження оперативних даних бакалійних магазинів і супермаркетів. Щорічні витрати на ці цілі склали по 1000 у.о. на кожен сегмент. Для отримання даних про продаж аптек, довелося обладнати водіїв, які виконують доставку, портативними сканерами.

Величина витрат на доставку залежить від типу використовуваного транспорту. Доставка замовлень в аптеки і бакалійні магазини здійснюється стандартними вантажівками, тоді як для доставки крупних замовлень до супермаркетів використовуються потужніші транспортні засоби.

Крім всього цього Іванов знав, що Русь вимагає від Зорі заклеювати вказану на товарі роздрібну ціну біркою зі зниженою ціною. Оренда

устаткування для створення цих бірок обійдеться в 5 тис. у.о. щороку. Додаткові витрати на оплату праці і матеріалів – 0,03 у.о. на одну бірку.

Останні роздуми. Коли пан Іванов сидів в своєму кабінеті, розбираючись з інформацією, щоб провести сегментний аналіз прибутковості, він отримав декілька зайвих порад:

- пан Александров, менеджер з маркетингу, переконував його не витрачати даремно сили на аналіз: «Русь, поза сумнівом, наш найголовніший замовник. Ми повинні негайно здійснити необхідні зміни».

- пан Єгоров, директор з виробництва, з цим не погодився. Він вважає, що додаткові витрати, які знадобляться для задоволення вимог Русі, надто великі: «Ми повинні дати зрозуміти розумникам з Русі, що ми насправді думаємо про ці їх особливі запити. Бірки, ще чого! Що вони собі уявляють – чим ми тут займаємося?»

- у відділі продажу думки розділилися: пан Єлізаров вважав, що найважливіше сегмент бакалійної торгівлі: «Поглянь на ці обсяги! Вони ж наші кращі клієнти».

Бурхлива полеміка, що розвернулася навколо його завдання, турбувала Іванова. Чи слід йому задовольнитися рекомендаціями когось із співробітників? Іванов зачинив двері свого кабінету. Спираючись на доступну інформацію і свої знання про калькуляцію витрат, він до ранкової зустрічі з директором з логістики повинен закінчити сегментний аналіз і підготувати відповідні таблиці.

Завдання:

1. Описати організаційну структуру і специфіку логістичної системи компанії.
2. Діагностувати проблемну ситуацію у компанії, пов'язану із логістичною діяльністю.
3. Виходячи із розв'язання проблемної ситуації, розробити пропозиції щодо удосконалення логістичної діяльності.

СИТУАЦІЙНА ЗАДАЧА 3

У складі компанії «Коніка Мінолта Україна» функціонують шість незалежних філій: Київська, Дніпропетровська, Донецька, Харківська, Одеська, Рівненська і два сервісні центри у Миколаєві та Полтаві. Назва «Коніка Мінолта Україна» з'явилась після злиття корпорацій «Konica Corporation» та «Minolta Co.» у січні 2003 р.

Канали збуту компанії включають розвинену мережу дилерів (22 компанії, в тому числі 15 компаній – монобрендові, тобто займаються виключно

технікою Konica Minolta). Розвинені компанії – такі, як Глорія (Київ), Дако (Сімферополь), Істра (Івано-Франківськ), Текс (Львів) мають власні дилерські мережі в регіонах. Одним із таких дилерів і є приватне підприємство «Кадр».

Протягом 2-3-х років активної співпраці з «Коніка Мінолта» ПП «Кадр» вийшло на передові рубежі й серед понад 20-ти дилерів по всій Україні зайняло перше місце, за що було удостоєно звання «золотий дилер».

ПП «Кадр» набуло репутації надійного партнера по бізнесу і фірми, яка дуже уважно ставиться до бажань та вимог своїх клієнтів.

Склад. Для зберігання товару ПП «Кадр» було викуплено підвальне приміщення під склад, загальною площею 40 м², з охоронною та протипожежною сигналізацією. Приміщення опалюється, щоб підтримувати допустимі температурні параметри для продукції. Основне призначення складу – концентрація запасів, їх зберігання та забезпечення безперебійного й ритмічного постачання замовлень.

Виконання усіх цих операцій на складі входить в обов'язки відділу логістики.

Транспорт. Залежно від обсягу продукції та відстані її транспортування, підприємство вибирає оптимальний метод доставки, переважно власним автомобільним транспортом (у межах області). Один-два рази на місяць здійснюються поїздки для гуртової закупівлі до Києва. Для постачання роздрібних партій товарів, підприємство використовує транспортно-експедиторські фірми «Ваш Час», «Автолюкс», «Нічний Експрес», «Євроекспрес» тощо. Підприємство володіє таким автомобільним транспортом:

- ЗАЗ "Таврія" - 2 шт. (для транспортування в межах області);
- мікроавтобус (для доставки великих об'ємів вантажу по регіонах та постачання з Києва);
- причіп – 1 шт. (для доставки великих об'ємів вантажу).

На рівні підприємства управління транспортуванням складається із декількох етапів:

- вибір способу транспортування (власним транспортом, експедиторською фірмою, транспортом клієнта);
- вибір виду транспорту (автомобільним, залізничним);
- вибір транспортного засобу;
- оптимізація параметрів транспортного засобу (чіпляти причіп чи багажне відділення, знімати задні сидіння чи ні тощо).

Персонал. Середньооблікова чисельність працівників складає 15 осіб, які за своїми функціональними обов'язками належать до різних відділів. Організаційна структура ПП «Кадр» подана на рис.1.

Процес обробки замовлення. До обов'язків менеджера належить не лише пошук нових клієнтів, а й підтримка зв'язків та обслуговування вже існуючих клієнтів. Тому із замовленням клієнт звертається перш за все до менеджера, з яким він працює та узгоджує різні питання (наявність товару, ціна тощо). Для вирішення цих питань менеджери користуються програмою "1С Бухгалтерія", де зберігається інформація щодо наявності товару на складі та середньої ціни за різними поставками. Відповідно до обсягу замовлення, важливості клієнта та ціни приходу, менеджер встановлює відпускну ціну. Узгодивши все з клієнтом, він передає замовлення у відділ логістики, де виконується відбір товару відповідно до замовлення, його комплектація, оформлення необхідних документів та контроль за виконанням замовлення.

У подальшому відбувається процес доставки замовлення. Порядок, черговість доставки визначається переважно тим маршрутом, який визначає інженер з обслуговування (сервісний інженер). Аналогічно виконуються роботи і з доставки товару по області: сервісний інженер приходить у відділ менеджменту і говорить, що протягом двох днів необхідно поїхати в Стрий і оглянути техніку декількох клієнтів. За цей термін менеджери обдзвонюють своїх клієнтів у Стрії та прилеглих містах таких як Дрогобич, Львів, Трускавець і повідомляють про відправку машини й обговорюють можливі додаткові замовлення. Доставка вважається безкоштовною, але витрати на неї вже включені у вартість товару (приблизно 2% від прибутку).

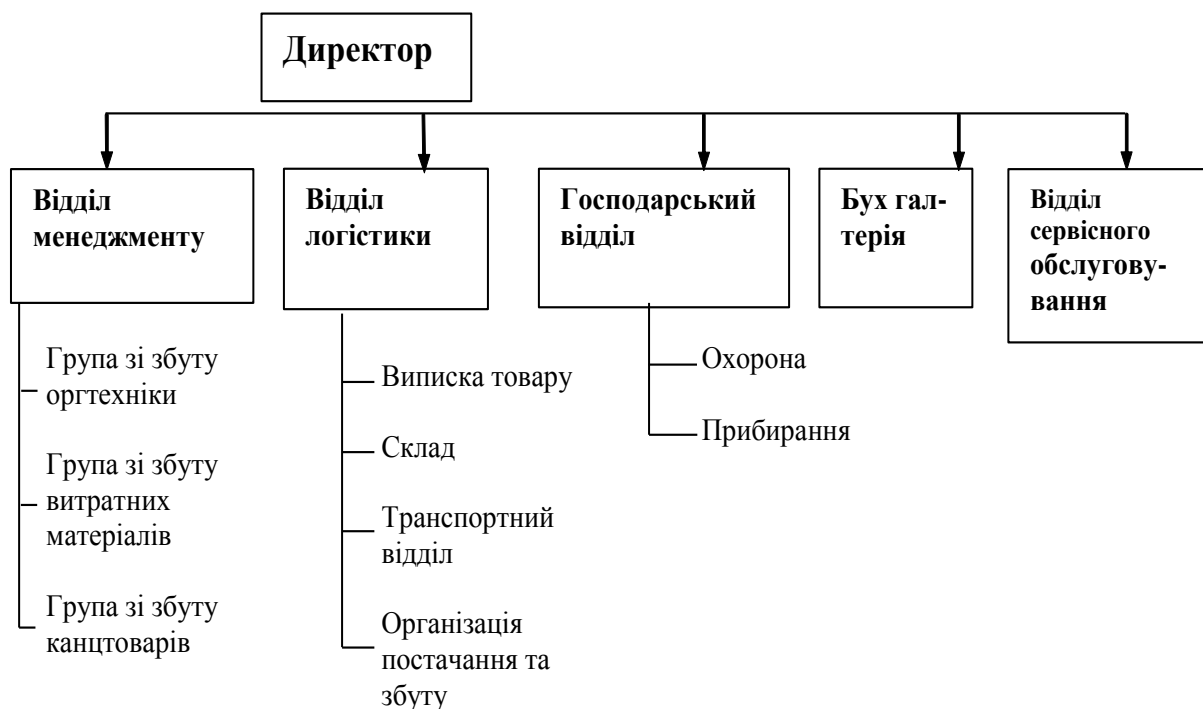


Рис. 1. Організаційна структура ПП «Кадр»

Цей метод доставки не є ефективним та економічно обґрунтованим, а також не враховує потреби та інтереси VIP-клієнтів, тобто тих, які купують періодично і на досить великі суми.

Водночас, слід відзначити істотну диференціацію клієнтів, основні з яких такі:

- K1 – "ЛьвівАрхПроект";
- K2 – "Агропроект";
- K3 – МОУ ЛПІ;
- K4 – НУ "Львівська політехніка";
- K5 – "ЛДАУ";
- K6 – "АМТ" (Дрогобич);
- K7 – Львівська залізниця;
- K8 – УкрЗахідЕнергоПроект;
- K9 – "Термобуд";
- K10 – Ювелірний завод.

Прибутковість кожного клієнта змінюється залежно від того, який товар він заповує, тому що націнка на різну продукцію різна. На сьогодні відомо декілька випадків втрати споживачів через недосконале обслуговування (насамперед, через недотримання умов поставки товару). Одним з таких втрачених споживачів вважається фірма «Любе-Плюс», яка займається продажем комп'ютерних комплектуючих. Причиною втрати цього клієнта була невчасна доставка замовленого ним товару – лазерного принтера Konica Minolta. На сьогодні в плані постачання фірма «Любе-Плюс» працює з основним конкурентом компанії «Konica Minolta» в Західному регіоні – фірмою «Текс». Аналогічні випадки відбувалися з такими підприємствами як «Посейдон», «ЦВТ», «НЕО-сервіс».

Таблиця 1

Обсяги закупівель основних клієнтів ПП «Кадр»

№ п/п	Клієнти	Місячний обсяг закупівель, тис грн	Частка закупівель (за кількістю), %	Місячний прибуток від закупівель клієнта, тис. грн
1.	K1	600	15,7	120
2.	K2	950	7,5	237,5
3.	K3	2500	5,4	625
4.	K4	1250	10,8	312,5
5.	K5	1750	18,0	490
6.	K6	850	10,5	212,5
7.	K7	2010	6,2	502,5
8.	K8	2640	7,0	660
9.	K9	14000	6,6	3500
10.	K10	575	12,3	132,25
Σ		27125	100	

Характеристика споживачів Західного регіону продукції компанії «Коніка Мінолта Україна». Рівень обслуговування окремого клієнта залежить від різних факторів, таких як платоспроможність, досвід співробітництва, партнерські відносини, можливо навіть родинні стосунки тощо.

Агропроект є клієнтом компанії «Konica Minolta» вже протягом трьох років. Оскільки він є державним інститутом, то платоспроможність у нього досить низька, однак заборгованості практично ніколи не виникало. Обсяг закупівель кожного місяця становить біля 1000 грн, при цьому замовляють насамперед папір, витратні матеріали для копіювального апарату, який був придбаний також у компанії «Konica Minolta». Директор Агропроекту перебуває у тісних дружніх стосунках з директором компанії «Konica Minolta», тому товар продається їм за дещо нижчою ціною.

«АМТ» м. Дрогобич – магазин канцтоварів. Досвід співробітництва приблизно 2 роки. Замовляють переважно папір, канцтовари, витратні матеріали, копіювальний апарат для надання копіювальних послуг. Обсяг закупівель кожного місяця – 700-1000 грн. Платоспроможність низька: розраховуються протягом місяця, перераховуючи щотижня частину грошей.

МОУ ЛПІ – проектний інститут Міністерства оборони. Партнерські відносини тривають уже 4 роки. Платоспроможність висока, заборгованостей не виникало, розраховуються за товар протягом 1-2-х днів. Обсяг закупівель – 2000-3000 грн в місяць, замовляють в основному папір та канцтовари, ціна не має великого значення.

НУ "Львівська політехніка" – партнерські відносини тривають 3 роки. Обсяг закупівель – 1000-1500 грн/міс., платоспроможність висока, заборгованість відсутня. Купують товар за передплатою. Основний закупівельний товар – тонер для заправки принтерів та копіювачів.

"ЛДАУ" – аграрний університет. Партнерські відносини тривають 5 років. Обсяг закупівель – 1500-2000 грн на місяць, платоспроможність висока, але заборгованість наданий момент становить 3700 грн. Купують в основному папір, тонер, канцтовари та сервісне обслуговування копіювальної техніки.

"ЛьвівАрхПроект" – термін співпраці 2 роки. Обсяг закупівель щомісяця – 500-700 грн. Незважаючи на низьку платоспроможність, заборгованостей майже не виникає. Купують в основному папір, тонер, раз на два місяці викликають сервісного інженера. Один із найсумлінніших стосовно оплати клієнтів.

Львівська залізниця – співпраця триває понад півроку. Платоспроможність висока, обсяг закупівель один раз на місяць на суму близько 2010 грн. Основний аспект співпраці – доставка товару одночасно з перерахунком

грошей, щоб не виникало додатнього чи від'ємного балансу. Купують тільки папір.

УкрЗахідЕнергоПроект – термін співпраці більше п'яти років, один з перших клієнтів ПП «Кадр». Платоспроможність висока, обсяг закупівель становить 2000-3000 грн. Розраховуються за товар протягом 2-3-х днів. Купують папір великими обсягами і тонер до раніше придбаних копіювачів. Підтримуються досить тісні дружні стосунки з керівництвом.

«Термобуд» - один з "наймолодших" клієнтів (термін співпраці 4 місяці), але незважаючи на це, обсяг закупівель склав уже більше, ніж 14000 грн, в основному за рахунок копіювальної техніки. Враховуючи те, що підприємство працює з іноземними інвестиціями, платоспроможність в нього висока.

Ювелірний завод – термін співпраці близько 2-х років. Платоспроможність висока, але обсяг закупівель у середньому становить близько 575 гривень на місяць. Здійснюють закупівлю паперу та витратних матеріалів до копіювальної техніки. Полегшують співпрацю родинні зв'язки керівника заводу з головним бухгалтером ПП "Кадр".

Характеристика системи логістичного обслуговування споживачів. Для підтримки існуючого рівня обслуговування на підприємстві використовуються такі показники логістичного обслуговування:

1. *Час доставки* (цикл замовлення), це час, який проходить з моменту складання замовлення до моменту отримання продукції клієнтом: 7 год. на кожні 100 км;

2. *Надійність доставки* характеризує готовність підприємства дотримуватись умов поставок:

$$\frac{\text{кількість вчасно виконаних замовлень}}{\text{загальна кількість замовлень}} \times 100\% = 80\%$$

3. *Доступність продукції з запасу* (ймовірність дефіциту) характеризує готовність підприємства підтримувати базовий рівень обслуговування:

$$\frac{\text{замовлення реалізовані зі складу}}{\text{загальна кількість замовлень}} \times 100\% = 80\%$$

4. *Якість доставки* характеризує готовність підприємства виявити та усунути недоліки в обслуговуванні:

$$\frac{\text{кількість рекламаций}}{\text{загальна кількість замовлень}} \times 100\% = 89\%$$

5. *Гнучкість поставок* відображає здатність пристосування часу, величини, асортименту і способу доставки до індивідуальних запитів споживачів:

$$\frac{\text{кількість виконаних спеціальних замовлень}}{\text{кількість спеціальних замовлень}} \times 100\% = 97,5\%$$

6. *Гнучкість оплати* характеризує здатність підприємства пропонувати споживачам вигідні для них форми оплати за трансакцію, зокрема "товарний кредит або відтермінування оплати":

$$\frac{\text{сума, яка оплачується після отримання товару}}{\text{вартість поставки}} \times 100\% = 97\%$$

Важливим завданням діяльності ПП «Кадр» є правильне формування результативної дійової стратегії у сфері логістичного обслуговування клієнта. З цією метою на підприємстві зроблено спробу аудиту системи обслуговування клієнтів і визначення напрямків її вдосконалення з метою отримання переваги перед конкурентами.

Необхідно зауважити, що і ПП «Кадр», і фірма «Текс» прагнуть пристосуватися до вимог клієнтів. Час поставок в обох дилерів однаковий внаслідок використання відповідного способу транспортування (автомобіль «Таврія») – табл. 2. Щодо відхилення у доступності продукції з запасу, то це пояснюється тим, що склад у ПП «Текс» є набагато меншим.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності систем обслуговування клієнтів на ПП «Кадр» і ТОВ «Текс»

Показники логістичного обслуговування клієнтів	ПП «Кадр»	ТОВ «Текс»
Час поставок (цикл замовлення), год.	7	7
Доступність продуктів з запасу, %	80	55
Гнучкість поставок, %	92,5	87
Якість доставки, %	89	93
Частота поставок, замовлень/день	5	7
Надійність поставок, %	80	85
Комплектність поставок, бали	8	9
Гнучкість оплати (можливість надання відтермінування оплати), дні	20-30	Передоплата
Зручність виконання замовлення, бали	9	7
Зручність документації, бали	9	9

Розбіжності показника «гнучкість поставок» пояснюються тим, що ПП «Кадр» здійснює реалізацію не лише продукції Konica Minolta, а також інших фірм виробників розмножувальної техніки; ПП «Текс» є монобрендовим, тобто реалізує лише техніку Konica Minolta, відповідно можливість виконання спеціальних замовлень у нього менша. А нижча якість доставки у ПП «Кадр» відображає незацікавленість водіїв-експедиторів у її підвищенні, внаслідок низької заробітної платні, порівняно з фірмою «Текс».

Різниця у частоті поставок пояснюється тим, що автомобілі ПП «Кадр» використовуються не лише для доставки товару, а й для сервісних інженерів. У ПП «Текс» сервісні інженери мають окремий транспорт.

Менша надійність поставки пояснюється також тим, що транспорт паралельно використовується сервісними інженерами. І деколи виникають такі випадки, що за планом водій-експедитор повинен вчасно розвезти всі замовлення, але очікуючи сервісного інженера, поки той відремонтує копіювач, збивається з графіку і може не встигнути доставити товар до певного клієнта.

Найбільші відхилення спостерігаються в терміні оплати, що зумовлено вимогою передоплати з боку «Текс», оскільки ПП «Кадр» надає своїм клієнтам відтермінування оплати протягом 20 – 30 днів.

За елементом «зручність виконання замовлення» лідирує ПП «Кадр», оскільки менеджер, який приймає замовлення, може відразу повідомити клієнту про наявність товару на складі, узгодити з ним ціну та виписати рахунок. Менеджери фірми «Текс» незалежні від відділу виписки і також не в праві змінювати відпускну ціну без попереднього погодження з керівництвом.

Зручність документації однакова, оскільки підприємства використовують аналогічні версії 1С «Бухгалтерії» і, відповідно, рахунки, накладні та угоди мають однакову структуру.

Завдання:

1. Описати структуру і специфіку логістичної системи підприємства.
2. Діагностувати проблемну ситуацію на підприємстві, пов'язану із логістичною діяльністю, розробити пропозиції щодо її розв'язання та обґрунтувати сформульоване управлінське рішення.

СИТУАЦІЙНА ЗАДАЧА 4

Товариство з обмеженою відповідальністю "Торгово-промислова компанія" – одна з найбільших в Україні фірм, що працюють на ринку будівельних матеріалів – розпочала свою діяльність у м. Львові в 1992 р. "ТПК" спеціалізується на продажу матеріалів, необхідних для облаштування мансард і утеплення фасадів. Загальна чисельність працівників ТзОВ "ТПК" – 256 осіб.

У травні 2000 р. у Вільній Економічній Зоні "Яворів" (Львівська область) було відкрито завод з виробництва високоякісної металодахівки, профнастилу та аксесуарів, а також фальцованої покрівлі РЕТРО з використанням найсучасніших технологій. Обладнання для виробництва металевого профільованого листа, металодахівки та покрівельних аксесуарів було придбано у всесвітньо відомого фінського концерну SINTECH OY, який спеціалізується на виробництві автоматизованих сталевих ліній. В цих лініях

втілені багаторічний досвід та провідні науково-дослідницькі розробки, що гарантує заводу "ТПК-Профіль" повну автоматизацію, досконалу технологію виробництва та надійність в експлуатації.

Для вибору постачальників металу були проведені ретельні лабораторні дослідження зразків. Всю продукцію завод "ТПК-Профіль" виробляє з уже готової, покритої захисними шарами та фарбованої листової сталі від провідних виробників Франції, Німеччини та Швеції.

Рішення відкрити своє виробництво було прийнято після аналізу обсягів продажу та викликано бажанням забезпечити вищий рівень сервісу. На сьогодні торговельна мережа компанії "ТПК" налічує 16 офісів та 3 торгових представника по Україні (табл. 1).

Таблиця 1

Товарообіг ТзОВ "ТПК" у регіонах України

Філії	Товарообіг за рік, тис. грн		Відсоток від загальної величини обігу, %
	2015 р.	2016 р.	
Київ	14207,826	23177,580	44,94
Львів	5368,244	8757,350	16,98
Одеса	2614,569	4265,211	8,27
Крим (Сімферополь)	2311,064	3770,096	7,31
Донецьк	1975,944	3223,406	6,25
Харків	913,676	1490,503	2,89
Рівне	872,577	1423,456	2,76
Хмельницький	581,718	948,971	1,84
Дніпропетровськ	546,941	892,239	1,73
Ужгород	490,034	799,405	1,55
Івано-Франківськ	458,419	747,830	1,45
Черкаси	442,611	722,043	1,4
Луцьк	423,642	691,098	1,34
Чернівці	398,350	649,839	1,26
Запоріжжя	9,485	15,472	0,03
Всього	31615,1	51574,5	100

На ринку будівельних матеріалів компанія "ТПК" пропонує такий комплекс матеріалів для покрівлі та зовнішнього утеплення будівель:

- металодахівка, профнастил "ТПК-Профіль" (Україна), фальцована покрівля РЕТРО, різноманітні аксесуари для покрівель;
- металодахівка, профнастил, касетні системи для облицювання фасадів будівель та багато іншого від шведського концерну GASELL PROFIL;
- пластикові водостічні системи зовнішнього та внутрішнього застосування HUNTER (Англія);
- теплозвукоізоляція технічна та загального призначення ROCKWOOL, ISOVER;
- паро- та гідроізоляційні плівки, захисні решітки та плівки для лісів, геомембрани та геотекстиль JUTA (Чехія);

– мансардні вікна FAKRO (Польща).

Таблиця 2

Структура товарообігу у відділеннях ТзОВ "ТПК"

Відділення	Київ	Львів	Одеса	Крим	Донецьк	Харків	Рівне	Хмельницький	Дніпропетровськ	Ужгород	Івано-Франківськ	Черкаси	Луцьк	Чернівці	Запоріжжя
Частка, %	44,94	16,98	8,27	7,31	6,25	2,89	2,76	1,84	1,73	1,55	1,45	1,40	1,34	1,26	0,03

На всі матеріали "ТПК" діє письмова гарантія якості. Вироби заводу маркуються промисловими принтерами, щоб уникнути підробок. Основним принципом компанії є комплексна пропозиція всіх матеріалів для даху та "Тільки Перевірена Якість" товарів, які виробляються та продаються фірмою.

Виходячи з існуючих даних, за динамікою та структурою закупівель матеріалів можна зробити висновки про частку українського ринку компанії "ТПК" за такими товарами:

1. Метал -10 %.
2. Утеплювач Rockwool - 45 %.
3. Водостік Hunter - 67 %.
4. Покрівельні плівки - 40 %.

Таблиця 3

Товарообіг за видами товарів ТзОВ "ТПК"

№	Назва товару	Товарооборот, тис.грн		Відсоток від загальної величини товарообороту, %
		2015 р.	2016р.	
1	Металодахівка та металопрофіль	14413,324	23512,815	45,59
2	Мінеральна вата	8744,737	14265,507	27,66
3	Водостічні системи Hunter	3325,909	5425,637	10,52
4	Покрівельні плівки	1795,738	2929,432	5,68
5	Мансардні вікна	983,230	1603,967	3,11
6	Металевий водостік	347,766	567,320	1,1
7	Інші	2004,397	3269,823	6,34
	Всього	31615,1	51574,5	100

Вся продукція "ТПК-Профіль" пакується у спеціальні плівки та закріплюється решітками, що дає можливість за допомогою електронавантажувачів легко виконувати вантажно-розвантажувальні роботи та транспортувати продукцію. Інша продукція "ТПК" приходить від виробника також упакованою, що також дозволяє легко транспортувати продукцію. Приблизна структура запасів, які зберігаються на складах ТзОВ "ТПК" подана у табл. 4.

Таблиця 4

Структура запасів ТзОВ "ТПК" на кінець 2013 р.

Назва запасу	Величина запасу, тис. грн	Частка за вартістю у величині запасу, %	Частка за кількістю у величині запасу, %
Металодахівка та металопрофіль	1214,056	20,25	15,92
Мінеральна вата	1982,659	33,07	10,72
Водостічні системи	1301,588	21,71	0,97
Мансардні вікна	172,666	2,88	0,06
Аксесуари до вікон	76,141	1,27	0,01
Покрівельні плівки	491,018	8,19	60,44
Металевий плоский лист	360,320	6,01	6,64
Аксесуари до виробів з металу	396,891	6,62	5,24
Всього	5995,339	100,00	100,00

Слід зазначити, що найбільшу частку від величини вартості запасу складає мінеральна вата (33,07%), яка за величиною в структурі обороту займає другу позицію. Через те, що металодахівка та металопрофіль виробляються на заводі на замовлення, даний вид товару у загальній величині запасів складає лише 15,92 %, хоча в структурі товарообігу має досить велику вартісну частку – 20,25 %.

У розпорядженні "ТПК" знаходиться орендований склад у місті Львові та ряд складів у відділеннях по Україні. Це склади для зберігання готової продукції. На складах готової продукції здійснюється складування, зберігання, під складування або додаткова обробка продукції перед її відправленням, маркування, підготовка до завантаження та завантажувальні операції.

Загальна площа складу у Львові складає – 2500 м². Це трьохповерховий, закритий склад, який знаходиться у окремому приміщенні. Також для зберігання металодахівки та профнастилу, перед складом є спеціальна ділянка, на якій даний товар знаходиться під відкритим небом. Він є складом індивідуального користування, адже призначений для зберігання товару лише одного підприємства – "ТПК". За ступенем механізації складських операцій, склад є комплексно-механізований. Щодо можливості доставки та вивезення вантажу за допомогою залізничного транспорту, склад має під'їзну залізничну колію для подачі та відведення вагонів. Залежно від широти асортименту – склад із змішаним асортиментом.

В логістичному процесі на складах виконуються наступні функції:

- тимчасове розміщення та зберігання матеріальних запасів;
- перетворення матеріальних потоків;
- забезпечення логістичного сервісу в системі обслуговування.

Також на території заводу "ТПК-Профіль" знаходиться склад сировини для виробництва металодахівки, профнастилу та супутніх аксесуарів та сталевих

листа. Цей склад приймає продукцію, розвантажує, зберігає та підготовляє її до виробничого споживання.

Завдання:

1. Описати структуру і специфіку логістичної системи товариства.
2. Діагностувати проблемну ситуацію у товаристві, пов'язану із логістичною діяльністю, розробити пропозиції щодо її розв'язання та обґрунтувати сформульоване управлінське рішення.
3. Виходячи із розв'язання проблемної ситуації, розробити пропозиції щодо удосконалення логістичного обслуговування клієнтів.

СИТУАЦІЙНА ЗАДАЧА 5

Серед ста двадцяти двох фармацевтичних підприємств, які є представниками хіміко-фармацевтичної промисловості України початку ХХІ століття, важливе місце займає АТ "Галичфарм" – центр випуску медичних препаратів Західного регіону України – акціонерне товариство створене на базі державного підприємства ВО "Львівфарм" у 1992 році, починає свою історію ще з ХІХ ст.

Підприємство спеціалізується на виробництві лікарських засобів різноманітної фармакологічної дії у формі таблеток, ін'єкційних розчинів в ампулах, мазей, розчинів для зовнішнього та внутрішнього застосування, фітохімічних препаратів. Асортимент виробництва налічує понад 80 найменувань лікарських препаратів, з яких 15 – ексклюзивні.

Перспективи розвитку АТ "Галичфарм" нерозривно пов'язані із впровадженням GMP (Good Manufacturing Practice) – стандартів організації виробництва та контролю якості продукції. На сьогодні діяльність одностисячного колективу сфокусована на впровадженні ретельно розробленого поетапного плану переходу до стандартів GMP, що передбачає реструктуризацію проблемних зон. Якість продукції, яка виготовляється АТ "Галичфарм", визнана на багатьох українських та міжнародних конкурсах.

Своїм рішенням від 25 лютого 2005 року АМКУ надав дозвіл ВАТ "Київмедпрепарат" (м. Київ) та ВАТ "Галичфарм" (м. Львів), які діють на загальнодержавних ринках лікарських засобів, на створення корпорації "Артеріум" (м. Київ). Метою створення корпорації є науково-технічна діяльність з розробки нових лікарських засобів, надання маркетингових, представницьких, посередницьких та дистриб'юторських послуг. Ріст обсягів реалізації продукції та чистого прибутку став можливим завдяки ефективному управлінню витратами у ланцюзі "постачання – виробництво – збут".

Планування матеріальних потреб на АТ "Галичфарм" здійснюється шляхом співпраці двох логістичних ланок - постачання та виробництва. Обсяги закупівель формуються відповідно до виробничих потреб.

На АТ "Галичфарм" проводиться політика, спрямована на оптимізацію запасів сировини, матеріалів та напівфабрикатів. Виробничий графік на підприємстві складається щомісяця, а отже, система постачання повинна повністю задовольнити місячну виробничу потребу. Обсяги закупівель сировини залежать від умов співпраці з постачальниками та отриманих замовлень на готову продукцію. Для продукції, замовлення на яку чітко сформовані, обсяги закупівель дорівнюють виробничій потребі.

Виробництво на АТ "Галичфарм" здійснюється в трьох цехах: ампульному, пігулковому та хімічному. Частка виробництва кожного з них така: хімічного – 35 %, ампульного – 33%, пігулкового – 32 %. Крім того, хімічний цех виготовляє напівфабрикати (надалі субстанції, як це прийнято в фармацевтичній галузі), які потім використовуються для виробництва ліків. Річна потреба підприємства у напівфабрикатах власного виробництва оцінюється приблизно в 5 млн грн (табл. 1). Це – екстракт валеріани, лізин есцинат, корглікон, фламін, фурацилін, винна кислота, диметилсульфоксид, мукалтин, парацетамол, аспаргінова кислота.

Рішення щодо власного виробництва було прийняте керівництвом підприємства декілька років тому і обґрунтовувалося високими витратами на закупівлі та неналежним рівнем якості зазначених вище субстанцій у потенційних постачальників. Сьогодні активно розвиваються ринки субстанцій в Азії, особливо ринки Індії та Китаю. Вони за прийнятними цінами пропонують високоякісні субстанції, які використовуються підприємствами фармацевтичної галузі. Серед переліку субстанцій, представлених на цих ринках, є також і ті, які АТ "Галичфарм" виготовляє самостійно.

Таблиця 1

Структура річної потреби АТ "Галичфарм" в напівфабрикатах власного виробництва

Субстанція	Ціна, грн/кг	Річна потреба, кг	Оцінка стійкості споживання, бали*
Екстракт валеріани	16	18575	3
Лізин есцинат	51	8873	2
Корглікон	85	6389	6
Фламін	27	12778	10
Фурацилін	11	21296	1
Винна кислота	16	12423	5
Мукалтин	139	7335	8
Диметилсульфоксид	163	8282	10
Парацетамол	20	7808	7
Аспаргінова кислота	24	14552	9

* стійкість споживання визначена шляхом опитування експертів

Підприємство співпрацює з багатьма дослідними лабораторіями України на предмет розробки нових лікарських засобів. Товарний асортимент АТ "Галичфарм" постійно розширюється завдяки впровадженню у виробництво нових ліків. У майбутньому підприємство планує збільшувати обсяги реалізації продукції за рахунок нарощування виробничих потужностей, розширення ринків збуту, впровадження нових ефективних технологій виробництва.

Завдання:

1. Описати структуру і специфіку логістичної системи товариства.
2. Діагностувати проблемну ситуацію у діяльності товариства, пов'язану із логістичною діяльністю, розробити пропозиції щодо її розв'язання та обґрунтувати сформульоване управлінське рішення.
3. Виходячи із розв'язання проблемної ситуації, розробити пропозиції щодо удосконалення логістичного обслуговування клієнтів.

СИТУАЦІЙНА ЗАДАЧА 6

Компанія "Альба Україна" на вітчизняному ринку фармацевтичних препаратів існує з 1993 року. Спершу компанія займалась оптовою реалізацією лікарських засобів тільки в Києві. З часом було створено 12 регіональних підрозділів по всій Україні. В серпні 2002 року в м. Борисполі Київської області було збудовано і уведено в експлуатацію офісно-складський комплекс з центральним та митно-ліцензійним складами, облаштованими за найсучаснішими світовими стандартами, загальною площею близько 9 000 кв.м. Штат компанії – біля 600 осіб.

Після деяких структурних змін на даний час існує 10 регіональних філій компанії: в м. Борисполі (обслуговується Київська, Житомирська, Вінницька, Чернігівська та Полтавська області); в м. Івано-Франківську (Івано-Франківська, Львівська та Закарпатська області); в м. Черкасах (Черкаська та Кіровоградська області); в м. Харкові (Харківська та Сумська області); в м. Одесі (Одеська та частина Миколаївської області); в м. Донецьку (Донецька та Луганська області); в м. Херсоні (Херсонська, частина Миколаївської області та АР Крим); в м. Рівному (Рівненська, Волинська та Хмельницька області); в м. Тернополі (Тернопільська та Чернівецька області) та в м. Запоріжжі (Запорізька та Дніпропетровська області).

У 1997 році в компанії було запроваджено систему QDPro, для оформлення вантажних митних декларацій (ВМД). Через рік – програму FinExpert (ERP-системи), адаптовану для фармацевтичних компаній: реалізовано методику посерійного обліку препаратів і контроль за термінами придатності.

Передбачено спеціальний модуль сертифікатної підтримки реалізації препаратів. Вихідні форми документів та звітів відповідають діючим вимогам для обліку медикаментів. Підсистема бухгалтерського обліку підтримує пільги та специфіку оподатковування реалізації медикаментів. Підсистема додатку з управління продажем передбачає розвинену модель ціноутворення для відвантаження з відстроченням платежів. Передбачені режими роботи з адресними партіями (відбірками). Програма має три додатки (підсистеми): складський облік; управління закупками та управління продажами.

У 2003 у використання введено програму Dialexpert – програму тарифікації та обліку дзвінків офісних телефонних станцій, яка дає змогу проводити всебічний аналіз телефонної мережі підприємства: загальний аналіз, статистику телефонних дзвінків, враховуючи облік телефонних переговорів абонентів з партнерами, клієнтами, конкурентами. База даних системи містить коди понад 25 000 міст Росії, України, країн СНД та світу, що дає змогу визначити номер практично будь-якого абонента.

У кінці 2003 року в компанії було запроваджено удосконалену ERP-систему J.D.Edwards One World Xe ("extended enterprise" – "розширене підприємство") для автоматизації фінансової та логістичної діяльності, процесів, пов'язаних з поставками, зберіганням та реалізацією лікарських препаратів. One World Xe формулює рішення, які не мають аналогів в індустрії систем класу ERP – з управління ланцюгами поставок (supply chain management – SCM), розширеного планування, управління взаємовідносинами з клієнтами (customer relationship management – CRM), управління закупівлями, управління проектами, управління активами, фінансового обліку, обліку кадрів тощо.

З 2000 року компанія належить до трійки лідерів вітчизняних фармацевтичних дистриб'юторів. Компанія "Альба Україна" не має власної роздрібної мережі, тому її клієнтами є аптеки, як приватні, так і державні, аптечні мережі, а також підприємства (юридичні особи), які закупають товар для власних потреб (не для перепродажу).

Центральний офіс фірми складається з таких підрозділів:

- торговий відділ (менеджери, які приймають і оформляють належним чином замовлення клієнтів-покупців; секретарі, які готують всю потрібну супроводжуючу документацію – сертифікати, накладні, договори, акти; водії – забезпечують завантаження замовленого товару на центральному складі і своєчасну доставку товару та документації кінцевому клієнту – аптеці);

- бухгалтерія (розрахунки з покупцями, вітчизняними та зарубіжними постачальниками);

- відділ закупок (закупка медичних препаратів у постачальників);

– митний відділ та склад (брокери – митно-ліцензійне оформлення товару, що надходить із-за кордону; менеджери – підготовка необхідних пакетів документів, оформлення страхування, координація транспортування; робітники складу – складування, зберігання препаратів, сертифікація);

– відділ логістики (сертифікатний відділ, відділ прийомки центрального складу, транспортний відділ);

– юридичний відділ;

– відділ АСУ;

– господарська служба.

Взагалі, фірмою надаються наступні послуги: митно-брокерські, сертифікаційні, зберігання на складі, закупівля-продаж товару, доставка товару до філій та клієнтам безпосередньо.

Основними послугами, які надаються фірмою, є зберігання товару, продаж та своєчасна доставка лікарських засобів за місцем призначення. Інші послуги можна віднести до додаткових.

Якість продукції. Внутрішні компоненти. Оскільки, компанія не є виробником товару, то проконтролювати якість сировини для виготовлення препаратів немає можливості. Але після отримання продукції від виробника проводиться аналіз партії кожного виду продукції, після чого видається сертифікат на цю продукцію, який дає право на її продаж. В разі невідповідності проаналізованого препарату необхідним параметрам, вся партія вибраковується і на основі висновку, виданого лабораторією, повертається виробнику або постачальнику.

Зовнішні компоненти. Візуально упаковка товару перевіряється під час кожного етапу завантаження – транспортування – розвантаження товару на предмет деформації, набуття нетоварного вигляду, знищення, недостачі. В разі виявлення будь-якого з перерахованих моментів, складається відповідний акт і товар повертається постачальнику як непридатний для використання.

У випадку відмови клієнта від свого замовлення, спрацьовує механізм зворотного зв'язку: оформляється відповідна накладна на повернення, і товар повертається на склад. На основі накладної повернений товар знову вноситься до бази даних.

Данні результатів продажу продукції клієнтам, територіально розміщеним в Житомирській області та в м. Житомирі за період 1 до 28 лютого представлені у таблиці:

№	Клієнт (населений пункт)	Розміщене замовлення	Прогнозо- ваність клієнта	№	Клієнт (населений пункт)	Розміщене замовлення	Прогнозо- ваність клієнта
1	Андрушівка	16000	2	20	Житомир 8	18000	2
2	Баранівка 1	87800	9	21	Житомир 9	4200	0
3	Баранівка 2	26600	3	22	Житомир 10	13600	1
4	Баранівка 3	0	0	23	Житомир 11	32400	3
5	Бердичів 1	58600	6	24	Житомир 12	4800	1
6	Бердичів 2	16600	2	25	Житомир 13	22000	2
7	Бердичів 3	45400	5	26	Житомир 14	20600	2
8	Бердичів 4	19000	2	27	Житомир 15	7600	1
9	Володорськ- Волинський	12600	1	28	Іршанськ	17000	2
10	Дзержинськ	14200	2	29	Коростень 1	22400	2
11	Дзержинськ	12000	1	30	Коростень 2	11000	1
12	Емільчене	57000	6	31	Коростишів	9600	1
13	Житомир 1	19200	2	32	Малин	27200	3
14	Житомир 2	7000	1	33	Новоград- Волинський 1	38600	4
15	Житомир 3	7800	1	34	Новоград- Волинський 2	9400	1
16	Житомир 4	41800	5	35	Попільня	4600	0
17	Житомир 5	6600	1	36	Ружин	11200	1
18	Житомир 6	36800	4	37	Червоноармійс ьк	24000	3
19	Житомир 7	33800	4	38	Чуднів	92600	10

Завдання:

1. Описати організаційну структуру і специфіку логістичної системи компанії.
2. Діагностувати проблемні ситуації у компанії, пов'язані із логістичною діяльністю.
3. Виходячи із розв'язання проблемних ситуацій, запропонувати пропозиції з удосконалення логістичної діяльності компанії.

СИТУАЦІЙНА ЗАДАЧА 7

Компанія Trigo Export Co., Ltd Монреаль, є зовнішнім торговим агентом промислової компанії Ziola Tractor, Вінніпег. Тракторна компанія широко відома своїми снігоочисниками, але після модифікації двигуна потужністю 4,5 кінські сили і корпусу машини, вона організувала ще й випуск садового трактора. Trigo спеціалізувалася на сільськогосподарському інвентарі, який продається у країнах Центральної і Південної Америки, і уклала угоду із компанією Ziola для поширення продажу в інших регіонах.

Агенти компанії Trigo відрізнялися енергійністю і вже через два тижні з початку випуску запропонували свої послуги з доставки великої партії садових тракторів до Белем (бразильський порт в гирлі Амазонки).

Споживачем була благодійна організація, яка замовила пробну партію тракторів моделі Ziola Speedwagon: від 40 до 100. Після прибуття вантажу до Белему потрібно було розподілити трактори як благодійність між різними населеними пунктами басейну Амазонки. Представник відділу продажу фірми Trigo порадився з головним офісом і вирішив, що «ціна за одну одиницю» була б найкращим критерієм, який би використав споживач у процесі визначення контрактної ціни. Він також сказав, що дві інші фірми США і одна корейська фірма теж подали на розгляд свої пропозиції. Усі пропозиції передбачали доставку вантажу до Белему на умовах FAS (франко уздовж борту судна). Представник відділу продажів заявив, що компанії Trigo варто призначити ціни, за яких вартість перевезення у розрахунку на один трактор була б найменшою, тобто визначити ціни для поставки: 40 одиниць; 100 одиниць; будь-якої кількості між 40 і 100 одиницями. Якщо найдешевше перевозити 40 або 100 одиниць, то призначати ціни треба саме за таку кількість. Співробітники компанії Trigo за допомогою представників фірми Ziola почали збирати дані. Нижче наведені деякі з них.

- 1) Жодних дозволів або ліцензій, відсутність імпортного мита.
- 2) Витрати на оформлення документів – 250 канадських доларів на одне відправлення вантажу.
- 3) Компанія Ziola має продати компанії Trigo будь-яку кількість тракторів за ціною 700 канадських доларів за кожний за умови купівлі до 500 тракторів, на умовах FOB-завод (у Вініпезі). Ця ціна враховує вартість упакування й нанесення окремого відповідного штрихового коду на кожен упаковку відправленої партії товару. Пакувальні матеріали не повинні перевищувати 40 % минулого виготовлення із вторинного використання пакування. Компанія Ziola має відвантажити упаковані трактори у 20-ти футові контейнери для змішаного перевезення і доставити завантажені контейнери на вантажну контейнерну залізничну станцію у Вініпезі.
- 4) Компанія Trigo має вибрати порт (у Канаді є два головних порти на Східному узбережжі – Монреаль і Галіфакс: Монреаль краще пристосований для обробки вантажного трафіку в європейському напрямку, а Галіфакс – північний пункт зупинки судів, які курсують уздовж атлантичного узбережжя). Компанія Trigo вирішила використати порт Галіфакс: сукупні залізничні й морські витрати в цьому порту найменші; морські рейси не такі часті, як у деяких північноатлантичних портах США, але економія часу в цьому випадку, як виявилось, була неважлива. За розкладом регулярні рейси виконували три судноплавні компанії: Frota Amazonica, S.A., Ivaran Lines і Hanjin Shipping Co., і всі встановлювали однакові тарифи. Їхні розцінки включали портові збори у

Галіфаксі та розвантаження в Белемі. Портовий збір у Белемі оплачувався окремо покупцем тракторів.

5) Залізничні витрати від Вініпегу до контейнерного терміналу в Галіфаксі – 400 канадських доларів за один 20-футовий контейнер, що дешевше ніж використання автотранспорту.

6) Розміри кожного упакованого міні-трактора – $1 \times 1 \times 1$ м, маса – 200 кг, а пакування – 20 кг, тобто загальна маса – 220 кг. Витрати на навантаження розраховувалися відповідно до загальної маси.

7) Зовнішні розміри 20-футового контейнера – $2,35 \times 6,12 \times 2,50$ м.

8) Тарифи морського перевезення з Галіфаксу до Белему для завантажених контейнерів з вантажем такого типу – 110 канадських доларів за тонну. Однак судноплавні компанії також використовували правило, відповідно до якого плата за перевезення вантажів стягувалося не за масу, а за розмір вантажу. Тобто, якщо m^3 вантажу не перевищував 1 000 кг, то маса такого об'єму прирівнювалася до 1000 кг. Транспортні витрати необхідно оплачувати до навантаження вантажу на борт судна. Час перевезення залізничним транспортом з Вініпегу до Галіфаксу – 5 днів.

9) Страхові виплати – 1 % вартості вантажу при переміщенні його Канадою і 2 % – морем.

10) Компанія Ziola припускала, що оплата за доставлений нею товар буде виконана у день, коли завантажені контейнери будуть доставлені на залізничну станцію у Вініпезі. Але бразильський споживач хотів оплатити поставку міні-тракторів, у момент, коли вони будуть розвантажені з корабля у Белемі. Таким чином, трактори належали б компанії Trigo 25 днів: 5 днів у шляху з Вінніпегу до Галіфаксу, 2 дні у Галіфаксі, 17 днів під час перевезення океаном та 1 день у Белемі. У компанії Trigo була відкрита кредитна лінія в банку Монреаля під 12 % річних.

Компанія вирішила підвищити свої розцінки на 10 % з метою покриття своїх накладних витрат й отримання прибутку.

Завдання:

1. Описати організаційну структуру і специфіку логістичної системи компанії.
2. Діагностувати проблемну ситуацію у компанії, пов'язану із логістичною діяльністю.
3. Розробити пропозиції щодо удосконалення логістичної діяльності компанії.

СИТУАЦІЙНА ЗАДАЧА 8

Джим Беллінджер був президентом середньої фірми, яка випускала "міні-будинки на колесах" (житлові автофургони) в Каламазу, штат Мічіган. Поступово з місцевого ринку на Середньому Заході фірма вийшла на національний рівень і поширила свій вплив аж до Південної Каліфорнії і Нової Англії. Як наслідок, збільшувалася і кількість джерел постачань для фірми, причому головні постачальники знаходилися в Південній Каліфорнії, на північному Заході тихоокеанського узбережжя і в Мічігані.

Рішення щодо заснування компанії в Мічігані було ухвалене з двох причин: по-перше, тут знаходилися колишні колеги Джима, які працювали в автомобільній промисловості, а по-друге, тут вироблялася найбільша складова міні-автофургона — шасі, на яку монтується решта частин транспортного засобу, — поставлялася від одного із американських виробників легких вантажівок. Як і інші фірми в цій галузі, компанія Джима насправді виготовляла дуже небагато компонентів кінцевого продукту. Фактично, продукт повністю збирався з компонентів, які закуповувалися від інших фірм-виробників. Проте існував певний порядок, відповідно до якого окремі компоненти найефективніше встановлювалися на транспортному засобі.

Одного разу Джим зрозумів, що витрати на транспортування і зберігання запасу комплектуючих складають досить велику частину загальних витрат на їх закупівлю і назріла потреба їх скоротити. Він вже чув про системи "точно в термін" (JIT). Відповідно до деяких записів, які він зробив на професійному семінарі, виробнича система JIT була розроблена компанією Toyota Motor понад 45 років тому. Вона передбачала особливий підхід до запасів товарів, який, у свою чергу, вимагав відповідної організації виробництва, контролю якості продукції, відносин з постачальниками і дистриб'юторами.

Головні принципи системи JIT можна сформулювати таким чином: запас товарів сам по собі є марнотратством і тому має бути зведений до мінімуму. Тому запровадження виробничої системи JIT передбачає, що:

- для вироблення готової продукції і комплектуючих повинен підтримуватися мінімальний страховий запас;
- підтримка мінімального запасу напівфабрикатів — у даному випадку частково зібраних житлових автофургонів;
- постачання деталей і комплектуючих повинні виконуватися часто і дрібними партіями;
- час наладки виробничих ліній повинен бути скорочений до абсолютного мінімуму;
- постачальники розглядаються як частина виробничої команди. Тобто, фірма-виробник сприяє забезпеченню високого рівня обслуговування і якості,

своєї продукції з обмеженим числом постачальників потрібно встановлювати довгострокові відносини;

- метою виробничої системи є забезпечення відсутності дефектів;
- постачання кінцевої продукції здійснюється у дуже короткі терміни.

Для американського плановика запасів, віце-президента з логістики або плановика виробництва робота на основі описаних вище принципів стає неспокійною. Джим Беллінджер добре розумів, що будуть додаткові витрати у випадку впровадження виробничої системи ЛТ. З позиції менеджменту матеріалів, виконання поставок частими дрібними партіями замість декількох великих спричинить вищі витрати на транспортування, особливо від найвіддаленіших постачальників, для яких встановлені підвищені вантажні тарифи.

Що стосується конкуренції між постачальниками, то, оскільки ринок "міні-будинків на колесах" непостійний і мінливий, Джим часто мав можливість викупати запаси деталей комплектуючих у виробників, які виходять з бізнесу. Це спричиняло тимчасове збільшення запасу певних деталей, або тимчасове скорочення закупівель цих деталей у фірм-виробників, які на той час ще працювали. Але, ймовірно, найбільшою проблемою, спричиненою впровадженням системи ЛТ, є загроза зростання нерівномірності виробництва через постачання комплектуючих дрібними партіями.

Розмірковуючи над продукцією постачальників і своєю власною, Джим припускав (оскільки це неписаний закон), що напевно буде деяка кількість комплектуючих з дефектом і що з кінцевим продуктом після сходження зі складального конвеєра теж не все буде гаразд. З цієї причини перед збіркою міні-автофургони проходили ретельне тестування (у їх рекламі говорилося: "Ми сподіваємося, що ви ніколи не робитимете те, що ми робимо із вашим міні-автофургоном у Каламазу"). Нестача комплектуючих через виявлення дефектів у невеликих партіях поставок могла спричинити появу великих порушень і зривів виробничого графіка. Унаслідок цього виконуватимуться дорогі термінові замовлення на заміну комплектуючих або простій всього заводу, що коштуватиме ще дорожче.

Джим турбувався також з приводу відносин з постачальниками, порівнюючи себе з крупним виробником автомобілів. У бізнесі міні-автофургонів фірми-виробники, як правило, дрібні, а виробники комплектуючих – великі. У такій ситуації складніше розглядати постачальника як частину виробничої команди, оскільки, при майже мініатюрній частці закупівель важко очікувати особливої участі у контролі якості або гнучкості поставок. Але, не дивлячись на це Джима хвилювала і оренда розташованого поблизу його заводу складу загального користування, де постійно зберігається запас товарів на суму від 500 тисяч до 1 мільйона доларів, і що він платить

понад 1,5 % щомісяця за кредити, за які цей запас товарів придбано, а також значні складські витрати. Крім того, його фірма тепер виготовляє велику кількість різних моделей автофургонів (один із ванною, інший тільки з душем тощо) і використовує так багато різних пристроїв і побутових приладів (різні типи радіо, три різновиди холодильника тощо), що витрати на утримання резервного запасу комплектуючих зростають щодня.

Щоб допомогти йому ухвалити рішення про перехід на ЛІТ-систему, старший асистент Джима, Кеті Вільям підготувала 10 % вибірку із запасу компонентів (табл. 1), де порівняла існуючу і ЛІТ системи.

Головний компонент будь-якого міні-автофургона — шасі — потрібно в усіх випадках купувати поштучно в компаніях Ford, Chevrolet, Dodge або у міжнародних компаній. За рідкісним винятком шасі завжди є в наявності, їх можна доставити за допомогою місцевого дилера того чи іншого регіону.

У табл. 1 відображено щотижнєве використання кожного компоненту, розмір придбаної партії і т.д.

Таблиця 1

Вихідні дані по обох ситемах

Компонент	Відстань від фірми-виробника (км)	Середня тижнева потреба	Існуюча система			ЛІТ -система		
			Розмір придбаної партії	Вартість одиниці (дол.)	Середня вартість транспортування на од. (дол.)	Розмір ЛІТ-партії	Вартість одиниці (дол.)	Середня вартість транспортування на од. (дол.)
Газова плита	1832	10	200	100	20	10	105	22
Унітаз	970	10	240	80	18	10	100	18
Помпа	42	56	125	16	3	7	15	4
Холодильник (великий)	35	6	120	110	20	6	113	25
Холодильник (малий)	35	7	15	95	15	1	85	15
Підкладки пінопластів	784	675	1500	8	2	75	7	3
Любительські радіостанції (тип D)	2880	9	24	136	11	3	130	26
Плафони	4,8	824	1720	2	0	36	4	0
Підвісні полиці	77	540	1200	4	1	60	5	1
Антимоскітні сітки	254	570	1240	7	1	50	7	2

Примітка. Завод працює 52 тижні на рік і виготовляє 10 "міні-будинків на колесах" (житлових автофургонів) за тиждень.

Завдання:

1. Описати організаційну структуру і специфіку логістичної системи фірми.
2. Діагностувати проблемну ситуацію на фірмі, пов'язану із логістичною діяльністю.
3. Розробити пропозиції щодо удосконалення логістичної діяльності фірми.

СИТУАЦІЙНА ЗАДАЧА 9

Історія Львівського підприємства з переробки шкіри ПАТ "ШП" Світанок" бере свій початок ще з двадцятих років XIX ст. Згідно з історичними даними це були три окремі невеликі шкіряні заводи "Мазега", "Палліс" і "Таннер", які у 1939 було націоналізовано й об'єднано в державний завод № 3. Під впливом часу та змін управління, його назва декілька разів змінювалася, а з 1996 року утвердилася існуюча.

Товарна номенклатура підприємства. Пройшовши досить складний шлях, підприємство майже не змінило основного виду своєї діяльності, до якого належать такі напрямки:

- переробка шкіряної сировини великої рогатої худоби та свиней на хромові шкіряні товари для верху взуття;
- виробництво твердих (жорстких) шкіряних товарів для низу взуття;
- переробка шкіряної сировини великої рогатої худоби для виготовлення напівфабрикату "Вет-блу";
- переробка шкіряної сировини великої рогатої худоби до непокритої шкіри "Краст";
- виробництво шкір товарів для пошивки одягу та галантерейних виробів.

Напівфабрикат "Вет-блу" – шкіра світло-голубого кольору, повністю видублена, з гладкою і чистою лицьовою поверхнею. У ній немає стяжки по всій площі, мокрецю, сухих периферійних ділянок та сольових плям, які не піддаються видаленню. Може використовуватись для подальшого виготовлення всіх видів шкіряних виробів.

Шкіра непокрита "Краст" є різної товщини і кольору. Добре наповнена і розроблена по всій площі, без дефектів роздвоєння і обтісування. Ця шкіра використовується для подальшої переробки для виробництва готових виробів. Окремі її види можуть використовуватися як кінцевий продукт.

Готова шкіра для верху взуття виготовляється з різних видів сировини товщиною: від 1,2 до 2,2 мм, у широкій гамі кольорів, різних видів оздоблень (емульсійне, жирно-воскове тощо), рівно витесана і розроблена. Гладка на дотик, з чистою лицьовою поверхнею і бахтармою, рівномірно профарбована, з рівним на всій площі покриття, без осипання і покрівельної плівки.

Готова шкіра для низу взуття є екологічно чистим продуктом, в основу виробництва якого закладено ресурсозберігаючі технології. Шкіра не містить хрому, а процес видублення виконується із використанням малої концентрації рослинних і синтетичних дубників, що сприяє отриманню шкіри з високими показниками якості.

Характеристика споживачів підприємства. Споживачами продукції ПАТ «ШП «Світанок» на вітчизняному ринку є взуттєві фабрики, фабрики з ремонту

взуття, виробництва шкіргалантерейних виробів, пошивки одягу та приватні підприємці.

Великі підприємства, серед яких є такі постійні споживачі як "Талан" (м. Ромни), "Прогрес" (м. Львів), МПМ (м. Львів), "Оріль" (м. Дніпропетровськ), Мальви (м. Львів) та інші, у зв'язку із загальним спадом виробництва в Україні, процесами приватизації та структурних змін, значно знизили випуск своєї продукції, що призвело до різкого підвищення її собівартості. В умовах зниження платоспроможності населення, конкуренції з боку виробників аналогічної продукції та з боку іноземних виробників, різкого підвищення цін на електроенергію, ці підприємства опинилися в складному фінансовому становищі, що спричинило ще більший спад виробництва їхньої продукції.

Діючі великі підприємства (65 %) є привабливими споживачами для ПАТ «ШП «Світанок», адже забезпечують стабільний, прогнозований збут великими партіями.

Середні за обсягами фірми (18 %) мають ті ж проблеми, що й великі. Вони працюють на застарілому обладнанні та випускають продукцію невисокої якості. Відсутність обігових коштів та інші фінансово-виробничі проблеми поки що не дозволяють їм використовувати високоякісну сировину, і налагоджувати зростання виробництва й збільшення обсягів збуту своєї продукції.

Малі приватні підприємства (25 %) сьогодні знаходяться більш вигідному стані: як правило, вони мають невеликі цехи і оснащені різноманітним обладнанням. Деякі із них встигли придбати обладнання *Second Hand* іноземного виробництва, яке є значно кращим від технологічно застарілого вітчизняного обладнання. Малі підприємства мають значно більшу та мобільність у порівнянні з великими та середніми підприємствами і швидше пристосовуються до постійних змін на ринку взуття. На зовнішньому ринку основними клієнтами ПАТ "ШП" Світанок" є взуттєві фабрики та комерційні структури-посередники. За довгі роки роботи підприємство здобуло добру репутацію та довіру клієнтів, а продукція підприємства завжди відзначалася високою якістю. Підприємство має намір і надалі працювати, дотримуючись принципів високої якості продукції та порядності в стосунках зі своїми партнерами.

Характеристика виробництва. Виробничі потужності ПАТ "ШП" Світанок" обладнанні сучасним устаткуванням (в основному це техніка імпортного виробництва: Італії, Чехії, Югославії, Німеччини, Франції), яка за своїми якісно-технічними характеристиками повністю відповідає світовим стандартам. Один із виробничих підрозділів – завод №3 – повністю реконструйовано та оснащено сучасним (італійським) автоматичним і

комп'ютеризованим устаткуванням, що дозволяє ретельно контролювати витрати для зменшення споживання найбільш дорогих дубильних хімікатів та досягати стабільного рівня якості. Він може переробляти сировини приблизно 35 тон на день до стадії Вет-блу, яка зараз експортується. Інший підрозділ (№ 1), на якому виконуються завершальні процеси, є старішим, але обладнання задовільне для випуску продукції звичайної якості.

Виробничий процес отримання і переробки шкіряної сировини поділяється на такі стадії:

- знімання шкір і їх консервування (проходить на м'ясокомбінатах);
- деконсервування сировини, її зберігання, сортування і комплектування у виробничі партії (здійснюється на заводі первинної обробки шкіряної сировини – предмет діяльності дочірнього підприємства "Галшкіра");
- виробництво шкіри (безпосередньо на ПАТ "ШП" Світанок").

На кожен вид шкірпродукції розроблена і затверджена конструкторсько-технологічна документація і методика виробництва. Технології, які застосовуються на підприємстві, базуються на загальних технологічних процесах, що виконуються на спеціальному обладнанні. Методики виготовлення шкіротоварів – технології "ноу-хау" як спеціалістів "Світанку", так і провідних західних фірм. Основна діюча технологія виготовлення "Вет-блу" запроваджена спільно з італійською фірмою "Кололо". Ця творча співпраця дала можливість отримати хромовий напівфабрикат високої якості, що за усіма параметрами відповідає західноєвропейському ринку. Крім того, сама технологія передбачає дозування хімічних матеріалів, які сприяють оптимальному використанню всіх видів сировини, створюються можливості до зменшення витрат води і енергоресурсів. ПАТ "ШП" "Світанок" має укладені договори про спільну розробку нових технологій і нових видів готової продукції для верху взуття з наступною їх реалізацією на ринках Польщі і Словаччини, з фірмою "ТЕА" (Італія), про технічне і технологічне співробітництво та випуск шкір типу "Краст" (непокрита шкіра).

Для обробки кожного виду сировини застосовуються "Мокрыі технічні процеси", які виконуються в цеху №3 і завершальні процеси, які виконуються в цеху № 1. Тривалість технологічного циклу "мокрих процесів", починаючи від приймання, сортування сировини і комплектування виробничих партій, враховуючи виконання механічних операцій, технологічних відлежувань після проведення окремих процесів і організаційні моменти, становить 6-7 діб. Загальна тривалість виробничого циклу виготовлення шкіри для верху взуття становить 10-12 діб.

Система планування реалізації замовлень. Виходячи із річних прогнозів, з метою оптимізації завантаження виробничих потужностей протягом року

реалізацію (виробництво) замовлень планується, орієнтувати на послідовний запуск у виробництво. Однак реалії інколи вносять свої корективи. Так, восени 2013 р. ПАТ "ШП "Світанок" прийняло три непрогнозованих замовлення з-за кордону, які необхідно було включити у поточний виробничий процес.

Зокрема, це комерційна пропозиція від польської фірми PPHU "GADOR SP.C" на замовлення напівфабрикату "Вет-блу" у таких обсягах:

- I, II-го сорту – 3700 м²;
- III-го сорту – 3600 м²;
- IV-го сорту – 1300 м².

Таке замовлення викликало зацікавленість, оскільки фірма не одноразово замовляла в них цей напівфабрикат, проте в обсягах значно більших. Необхідно було спланувати весь процес виробництва напівфабрикату. Зазвичай, для розрахунків використовується така формула:

$$N = (1-q) \times (1-v) \times \frac{r \times P \times n}{K},$$

- де N – обсяг замовлення шкіротовару (м²);
q – відсоток завантаження потужностей підприємства (%);
v – відсоток втрат сировини під час переробки (%);
r – відсоток виходу шкіри певного сорту, залежно від сорту сировини (%);
P – максимально можливий разовий обсяг переробки сировини (35000 кг);
n – потрібна кількість максимально можливих разових обсягів переробки сировини;
K – кількість сировини, необхідної для виготовлення 1 м² шкіротовару (6,29 кг/м²).

Додаткові дані наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Вихід шкіротоварів за сортами, %

№ сорту	Вид шкіротоварів		
	"Вет-блу"	"Краст"	Готова шкіра
I, II	43,48	39,85	36,75
III	41,3	43,11	44,21
IV	15,22	17,04	19,04
Разом, %	100	100	100
Відсоток відходів	3	5	10
Завантаженість обладнання (%)	20	4	3

Для підвищення проценту виходу шкіротоварів першого та другого сортів підприємство намагається закуповувати сировину першого сорту, хоча деколи замовляє другий і третій сорти. Такі замовлення сирової шкіри залежать від попиту на шкіротовари.

Угода з польською фірмою була укладена на умовах DDU (ІНКОТЕРМС – 2010). Згідно з цим контрактом підприємство мало лише виготовити товар і завантажити на вантажівки перевізника фірми "GADOR SP.C" через 18 днів, після підписання контракту.

Крім того, замовлення польської фірми "Vísorol", з якою підприємство підтримувало довготривалі партнерські стосунки.

Цій фірмі була необхідна непокрита шкіра "Краст", проте через 21 день після замовлення, в наступних обсягах:

- I, II-го сорту – 4000 м²;
- III-го сорту – 4400 м²;
- IV-го сорту – 1700 м².

Завдання:

4. Виконати SWOT-аналіз компанії ПАТ "ШП "Світанок".
5. Описати організаційну структуру та специфіку логістичної системи компанії.
6. Діагностувати проблемну ситуацію у компанії, пов'язану із логістичною діяльністю.
7. Виходячи із розв'язання проблемної ситуації, обґрунтувати шляхи підвищення ефективності логістичної діяльності.

СИТУАЦІЙНА ЗАДАЧА 10

Одного літнього вечора, повертаючись з офісу додому, підприємець Дмитро Гонтарев весь час думав про те, чому так погано відбувається продаж м'ясних напівфабрикатів. Тенденції сучасного світового ринку цієї продукції засвідчували достатню популярність напівфабрикатів у країнах Європи. За даними українських засобів масової інформації, обсяг виробництва м'ясних напівфабрикатів зріс в 2015 році порівняно з 2014 роком на 124,5%. Дмитро розумів, що можна з упевненістю очікувати розширення асортименту, появи нових торгових марок, розподілу брендів за ціновими сегментами та цільовими групами споживачів. До найвідоміших торгових марок їжі швидкого приготування, що знаходяться на луганському регіональному ринку, належать "Геркулес", "Левада", "Дисконт", "Дригало", "Поспел", "Студент", "Гривна".

М'ясні напівфабрикати – це вироби, попередньо підготовлені до теплової обробки. Залежно від способу приготування їх поділяють на натуральні, паніровані, подрібнені. Натуральні поділяються на великошматкові, порційні та дрібношматкові. Заморожені вироби з тіста з начинкою різного походження (пельмені, вареники, равіоли тощо). Дмитро Гонтарев за фахом інженер-механік. Разом з цим, за вісім років своєї підприємницької діяльності він створив своє невелике підприємство з переробки м'яса - ТМ "Вкусняшка". На

його підприємстві працюють два цехи: ковбасних виробів та м'ясних напівфабрикатів. Обсяг виробництва ковбасних виробів у 2015 році становив 380 кг на день, напівфабрикатів - 200 кг. Напівфабрикати ТМ "Вкусняшка" упаковуються у лоточки вагою 0,4 кг та ящики обсягом 3-5 кг. Продукція підприємства має торгову марку "Вкусняшка". Стратегічні плани підприємця передбачають не лише збільшення обсягів виробництва та продажу всього асортиментного портфеля, а й відкриття нового цеху з розбирання, розчинення й упаковки риби.

Дмитро розумів, що конкуренція на ринку напівфабрикатів дуже жорстка. Технологія виробництва м'ясних та рибних напівфабрикатів низького ступеню готовності досить проста, тому й виробників цієї продукції чимало. Майже усі великі м'ясопереробні підприємства налагодили виготовлення фаршу, упакованих відбивних, котлет та ін. Цим самим почали займатися й численні роздрібні торговельні мережі. Аналіз цін на ринку напівфабрикатів регіону свідчать, що ціни коливаються у межах 28-32 грн за кг (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз цін на напівфабрикати на регіональному ринку, грн/кг

Вид товару	ТМ "Вкусняшка"	ТМ "Геркулес"	ТМ "Гривна"	ТМ "Деликатеси"
Котлети українські	20-55	32-70	-	30-60
Котлети московські	28-90	31-60	-	29-70
Котлети "Ладушки"	28-10	-	-	27-80
Фрикадельки обідні	26-95	-	-	26-60
Фрикадельки курячі	26-20	-	-	26-80
Пельмені домашні	28-90	33-50	32-65	29-75
Ромштекси	-	38-40	-	-
Філе куряче у паніровці	-	30-60	-	29-56

З цієї причини боротьба йде переважно за місце у холодильниках магазинів. Деякі супермаркети торгують лише напівфабрикатами власного виробництва. Достатньо фрагментований ринок напівфабрикатів з м'ясною та рослинною начинкою.

Для створення повнішого уявлення про стан ринку та уподобаннях і перевагах покупців, навесні Дмитро організував проведення маркетингових досліджень. Результати опитування респондентів у місті Луганськ та у Луганській області засвідчили, що регіональні споживачі не зовсім готові

сприймати широкий асортимент напівфабрикатів, які представлені у роздрібній торгівлі регіону.

Разом з цим, для маркетингового дослідження було важливо виявити не лише уподобання готовими стравами та напівфабрикатами, а й дати демографічну та соціальну оцінку респондентів, які можуть бути потенційними споживачами подібних товарів і відповідно хотіли б витратити менше часу на приготування їжі й купувати кулінарні вироби та напівфабрикати. Порівняльні результати за окремими параметрами наведені у табл. 2 – 4.

Таблиця 2

Демографічні характеристики потенційних споживачів, %

Респонденти	до 30 років	30-45 років	46-60 років	понад 60 років	Усього, чол.
Готувати їжу з традиційної сировини	32,9	29	25,11	12,99	609
Використовувати для приготування їжі напівфабрикати	53,85	23,08	17,58	5,49	91

Для подальшого аналізу потенційних покупців кулінарних виробів згрупували за рівнем доходів та родом занять. У табл. 3-4 наведені результати дослідження уподобань та переваг споживачів з різним рівнем доходів.

Таблиця 3

Уподобання та переваги респондентів з різним рівнем доходів, %

Респонденти	до 2000 грн	до 5000 грн	5000-10000 грн	Понад 10000 грн
Готувати їжу з традиційної сировини	17,89	30,3	35,07	16,47
Використовувати для приготування їжі напівфабрикати	16,48	25,27	24,18	34,07

Таблиця 4

Уподобання та переваги споживачів за родом занять, %

Цільові аудиторії	Співпрацівник державної установи	Приватний підприємець	Керуючий справами, окрім власника	Співпрацівник приватної фірми	Працюючий пенсіонер	Кваліфікований робітник	Домогосподарка	Непрацюючий пенсіонер	Студент	Безробітний
Готувати їжу вдома	20,93	9,58	0,87	8,23	7,07	17,17	7,5	16,59	10,1	2,16
Купувати напівфабрикати	21,99	7,69	2,21	13,21	6,59	19,78	5,49	7,69	15,3	3,1

Конкурентоспроможність м'ясних напівфабрикатів наряду залежить від їхньої ціни. Майже половина споживачів вимушена віддавати перевагу найбільш дешевій м'ясній "заморозці". Для майже для 90% респондентів 12 грн за 1 кг становлять цінову межу. До того ж існує пряма залежність між рівнем цін на напівфабрикати та натуральне м'ясо.

Завдання:

1. Описати організаційну структуру і специфіку логістичної системи компанії.
2. Діагностувати проблемну ситуацію у компанії, пов'язану із логістичною діяльністю.
3. Виходячи із розв'язання проблемної ситуації, обґрунтувати шляхи підвищення ефективності логістичної діяльності.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА З ДИСЦИПЛІНИ

1. Малюта Л.Я. Конспект лекцій з курсу «Логістика» : Електронний ресурс / Л.Я. Малюта. – Тернопіль, ТНТУ, 2017. – 120с. – Режим доступу: <https://dl.tntu.edu.ua>
2. Методичні вказівки для самостійної роботи з дисципліни “Логістика” (для студентів 3-4 курсів усіх форм навчання спеціальності 073 “Менеджмент”) / Малюта Л.Я. – Тернопіль: ТНТУ, 2017. – 64 с.3.
3. Аникин Б.А. Логистика: тренинг и практикум : учеб. пособие / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. – М. : ТК Велби ; Проспект, 2007 – 448 с.
4. Кальченко А.Г. Логістика : навч. посіб. / А.Г. Кальченко. – К.: КНЕУ, 2006. – 467 с.
5. Крикавський С.В. Логістика. Основи теорії : підручник / С.В. Крикавський. – 2-ге вид., допов. і переробл. – Л.: Вид-во НУ «Львів, політехніка»; «Інтелект-Захід», 2006. – 456 с.
6. Крикавський С.В. Логістика: компендіум і практикум : навч. посіб. / С.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, Н.В. Чорнописька. – К. : Кондор, 2006. – 340 с.
7. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер ; под общ. ред. В.С. Лукинского. – СПб. : Питер, 2004. – 316 с.
8. Москвітіна Т.Д. Торговельна логістика : навч. посіб. / Т.Д. Москвітіна. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 161 с.
9. Пономарьова Ю.В. Логістика : навч. посіб. / Ю.В. Пономарьова. – К.: Центр навч. л-ри, 2005. – 328 с.
10. Сергеев В.И. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / В.И. Сергеев. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 976 с.
11. Сумець А.М. Логистика: Теория, ситуации, практические задания : учеб. пособие / А.М. Сумець. – К.: Хай-Тек Пресс, 2008. – 320 с.
12. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок : пер. с англ. / Д. Уотерс. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.